

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA
Curso de Administração / CADM

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO
FINANCEIRA POR MEIO DA FERRAMENTA FLUXO DE CAIXA EM
UMA EMPRESA DE INDUSTRIALIZAÇÃO DE ESQUADRIAS DE
ALUMÍNIO**

FÁBIO BUENO TEIXEIRA

João Pessoa
Outubro de 2017

FÁBIO BUENO TEIXEIRA

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO
FINANCEIRA POR MEIO DA FERRAMENTA FLUXO DE CAIXA EM
UMA EMPRESA DE INDUSTRIALIZAÇÃO DE ESQUADRIAS DE
ALUMÍNIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Graduação em
Administração do Centro de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba,
em cumprimento às exigências para obtenção
do Grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Rosivaldo de Lima
Lucena

João Pessoa
Outubro de 2017

T266p Teixeira, Fábio Bueno.

Proposta de implementação de modelo de gestão financeira por meio da ferramenta fluxo de caixa em uma empresa de industrialização de esquadrias de alumínio / Fábio Bueno Teixeira. -- João Pessoa, 2017.
72f.: il.color.

Orientador: Profº Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) -- UFPB/CCSA.

1. Gestão Financeira. 2. Fluxo de Caixa. 3. Decisões Gerenciais. 4. Micro e Pequena Empresa. 5. Planejamento Financeiro. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

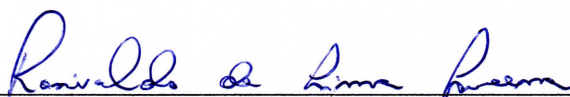
Aluno: Fábio Bueno Teixeira

Trabalho: proposta de implementação de modelo de gestão financeira por meio da ferramenta fluxo de caixa em uma empresa de industrialização de esquadrias de alumínio

Área da pesquisa: Gestão Financeira

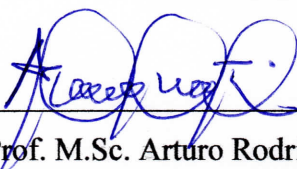
Data da aprovação: 14 de novembro de 2017

Banca Examinadora



Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena

Orientador



Prof. M.Sc. Arturo Rodrigues Felinto

Examinador

DEDICATÓRIA

À Wilderlane Oliveira, pela permanente compreensão, carinho, presença e incansável apoio ao longo do período de elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais **Francisca e Benedicto** (*in memorian*), por todas as orientações e valores recebidos ao longo da vida, e pelos quais ainda hoje me balizo.

Ao incondicional apoio de minha esposa **Wilderlane**, de quem reconheço a grandeza do seu amor, carinho, da dedicação e do incentivo em todos os momentos apenas por fazer-se presente.

À **Universidade Federal da Paraíba (UFPB)** e a todos os seus professores e funcionários, por meio de sua **Magnífica Reitora, a Professora Doutora Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz**, por me terem recebido aqui em 2014 e, rapidamente, poder me integrar na comunidade universitária.

Aos membros da banca examinadora por meio de seu presidente, o **Professor Doutor Rosivaldo de Lima Lucena**, que me indicou os caminhos a serem trilhados.

A todos os professores do Curso de Bacharelado em Administração, pela paciência, pelo conhecimento e pela doação nas várias aulas das disciplinas que cursei, em particular, ao **Professor Carlos Eduardo Cavalcante**, pelas valiosas bibliografias indicadas e pelos vários conselhos recebidos.

À empresa que abriu as portas para se transformar em laboratório e que procura a melhor compreensão da relação do dinheiro no tempo.

À **Lopes & Gadelha Assessoria e Consultoria Contábil** pelas informações e compartilhamento de conhecimentos contábeis essenciais para a criação das planilhas.

A todos os **funcionários da Universidade Federal da Paraíba**, que mesmo sem saberem, deram a sua contribuição com seu trabalho.

À minha irmã **Silvana**, pelo carinho e pelas leituras atentas da presente monografia.

Aos **meus grandes companheiros e amigos de turma** ao longo do curso, aos que persistiram até hoje, aos que ficaram pelo caminho por razões diversas, dos quais levarei lembranças únicas de felicidades, brincadeiras, companheirismo, incertezas e apreensões, quero eternizar o meu fraterno abraço.

*Em algum lugar, alguma coisa incrível está
esperando para ser conhecida.*

Carl Sagan

TEIXEIRA, Fábio Bueno; **Proposta de implementação de modelo de gestão financeira por meio da ferramenta fluxo de caixa em uma empresa de industrialização de esquadrias de alumínio**, 2017, 72 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração) Universidade Federal da Paraíba, Campus I, João Pessoa – PB.

RESUMO

A implementação de um modelo de Gestão Financeira, objeto desse trabalho, visa dotar a empresa da capacidade de catalogar informações que possibilitem o desenvolvimento de um planejamento financeiro para dar suporte à tomada de decisão. Atualmente as informações, novos impostos, novas legislações, realidades políticas, econômicas e financeiras modificam-se com rapidez e produzem mudanças. Para a Gestão Financeira, utilizar Demonstrações de Fluxo de Caixa como ferramenta que monitora um dos ativos mais importantes da empresa: o Disponível, permite avaliar a capacidade da empresa em geração de caixa e de liquidar seus compromissos de curto prazo. A metodologia utilizada dentre as formas de pesquisa quantitativa foi a da pesquisa-ação que associa técnicas de pesquisa social à resolução de problemas de base empírica por meio de ações e trata o problema específico não isolando o problema do contexto geral. A proposta é utilizar registros de Fluxo de Caixa que permitem às pequenas e médias empresas quebrarem o paradigma da falta de utilização da Gestão Financeira que pode causar impactos imediatos no caso de falta de caixa e resultar em possíveis decisões precipitadas ou falíveis causadas por essa situação. Como ferramenta da utilização a escolha recai nas planilhas de cálculo eletrônicas que abrangem a necessidade de gerenciamento dessas informações a um custo não elevado porque são existentes na maioria das empresas. Vai possibilitar também aos empreendedores através dos controles financeiros de Fluxo de Caixa como auxiliares na Gestão desenvolver uma reserva financeira emergencial e ainda enfrentar condições adversas que deveriam estar planejadas uma vez que o mercado envolve incertezas e mudanças no futuro. Como resultado alcançado na implantação desse modelo de Gestão Financeira utilizando o controle do Fluxo de Caixa por meio de planilhas eletrônicas, está o posicionamento da empresa à frente das demais em relação à pronta resposta que terá nos processos de decisão gerencial e na elaboração de planejamentos financeiros especialmente de curto prazo, que se aproximam da necessidade das micro e pequenas empresas. No entanto, a obtenção do sucesso dessa técnica vai depender da continuidade da utilização do controle do Fluxo de Caixa, previsões e decisões gerenciais que poderão ser tomadas a partir dos dados de que a empresa dispõe e da sua capacidade analítica.

Palavras Chave: Gestão Financeira. Fluxo de Caixa. Decisões Gerenciais. Micro e Pequena Empresas. Planejamento Financeiro.

TEIXEIRA, Fabio Bueno; **Project implementation plan for financial management model using cash flow methods in an aluminum frame industrialization company**. 2017, 72 p. Monograph (Undergraduate) - Bachelor of Administration, Federal University of Paraíba, João Pessoa - PB

ABSTRACT

An implementation plan for Financial Management model proposed in this work, is focused to allow the company to collect the information to develop a Financial Planning to support managerial decision making. Nowadays information, new taxes, new regulations, political factors, economics and financial dynamics can cause extreme changes. For the Financial Management uses the Cash Flow Management solutions can achieve improvement methods to audit the current assets, one of most important assets of any company which can evaluate the capacity to make cash and pays the short-term debts and other current liabilities. The methodology used among the forms of quantitative research is the research-action that associates social research techniques with the solution of an empirical problem through actions treating specific problem, not isolating it from the general context. The proposal is to use Cash Flow records that allows the small business managers to reduce fails and impacts due low cash situation, that sometimes result in a precipitated or fallible decision. As a tool, the choice is based in Cash Flow Management spreadsheets that can handle these information with low cost, as it is already adopted in most companies. It makes possible to the entrepreneur through the Cash Flow Management as support to Business Administration to create an emergencies financial reserve and avoid adverse conditions that must be planned, as they are willing to assume the risks of market. The results achieved in this Financial Management that uses Cash Flow Control Methods, places the company one step ahead ready to give answers for Managerial Decisions and Financial Planning specially in short-time, which is one of the necessities of micro and small companies. The success of the techniques of Cash Flow Control and its purpose depends if that have been applied continuously and generate foresights and managerial decisions that will be taken based on the actual company's belonging data and its analytical capacity.

Keywords: Financial Management. Cash Flow. Managerial Decision. Micro and Small Companies. Financial Planning.

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

AMA	American Management Association
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CPC	Comitê de Pronunciamento Contábeis
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade

ÍNDICE DE SIGLAS

BI	Business Intelligence
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
EPP	Empresas de Pequeno Porte
FC	Fluxo de Caixa
MC	Margem de Contribuição
ME	Microempresas
MEI	Microempreendedor Individual
MGE	Médias e Grandes Empresas
PE	Ponto de Equilíbrio

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de empresas por porte	28
Tabela 2 – Estrutura Simplificada da DFC.....	42
Tabela 3 - Principais Ingressos e Desembolsos do Fluxo de Caixa	43
Tabela 4 – Determinação da MC.....	44
Tabela 5 – Classificações das Pesquisas.....	48
Tabela 6 – Classificação das Contas.....	56
Tabela 7 – Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)	59
Tabela 8 – Resumo por Contas da Demonstração de Fluxo de Caixa.....	60
Tabela 9 – Verificação do Ponto de Equilíbrio	62

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1– Estrutura da DFC comparando os métodos direto e indireto	36
Quadro 2 – Fluxo de Caixa com Vendas à Vista.....	40
Quadro 3 – Fluxo de Caixa com Vendas a Prazo	41
Quadro 4 – Sequência Resumida de Processo Produtivo de Esquadrias.....	54
Quadro 5 – Cálculo do Ponto de Equilíbrio pelo Excel e POM-QM para Windows	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo da Administração.....	23
Figura 2 – Ações de Controle	26
Figura 3 – Segmentos do Ramo de Finanças.....	29
Figura 4 – Estrutura do Balanço Patrimonial	32
Figura 5 - Demonstração do Resultado do Exercício - DRE.....	33
Figura 6 – Gráfico Ilustrativo do PE	45
Figura 7 – Sequência Esquemática das Ações de Pesquisa.....	47
Figura 8 – Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação.....	49
Figura 9 – Ferramentas Adicionais de Análise Quantitativa	51
Figura 10 – Abordagem Quantitativa: modelo versus realidade	52
Figura 11 – Organograma Funcional da Empresa	54
Figura 12 – Representação Esquemática dos Fluxos de Caixa	55
Figura 13 – Composição do Fluxo de Caixa	61
Figura 14 – Quadro e Gráfico da Projeção de Fluxo de Caixa (Regressão Linear)	64
Figura 15 – Modelo de Planilha Eletrônica Desenvolvida	66

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	JUSTIFICATIVA	16
1.3	OBJETIVOS	18
1.3.1	Objetivo geral	18
1.3.2	Objetivos específicos.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	A ADMINISTRAÇÃO.....	20
2.1.1	Funções Administrativas	22
2.1.1.1	Planejamento	23
2.1.1.2	Organizar	24
2.1.1.3	Dirigir	25
2.1.1.4	Controlar.....	25
2.2	A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	26
2.2.1	Administrador Financeiro	27
2.3	FINANÇAS CORPORATIVAS	29
2.3.1	Valor do Dinheiro no Tempo.....	30
2.3.2	Demonstrativos Contábeis Básicos	31
2.3.2.1	Balanço Patrimonial (BP).....	31
2.3.2.2	Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)	32
2.3.2.3	Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC).....	33
2.3.2.4	Fluxo de Caixa (FC)	37
2.3.2.5	Fluxo de Caixa como Instrumento de Gestão	39
2.3.2.6	Lucro e Caixa	40
2.3.3	Modelo de Análise Quantitativa.....	41
2.3.4	Interpretação da Análise Quantitativa.....	42
2.4	ANÁLISE E REORGANIZAÇÃO DOS GRUPOS DE CONTAS	43
2.5	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO - MC	43
2.6	PONTO DE EQUILÍBRIO - PE	44
2.7	PROPOSTA DE MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE FLUXO DE CAIXA.....	45
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1	CIÊNCIA.....	46
3.2	METODOLOGIA CIENTÍFICA	46

3.3	PESQUISA CIENTÍFICA.....	47
3.3.1	Tipo de Pesquisa	48
3.3.1.1	Pesquisa-Ação	49
3.4	ANÁLISE QUANTITATIVA.....	49
3.4.1	Ferramentas Para Análise Quantitativa	50
3.4.2	Abordagem Quantitativa	51
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	53
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	53
4.1.1	Estrutura Organizacional.....	53
4.1.2	Sequência das Atividades Operacionais	54
4.1.3	Processo de Recebimento de Clientes	55
4.2	CLASSIFICAÇÃO DAS CONTAS.....	55
4.3	PROPOSTA DE MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE FLUXO DE CAIXA.....	57
4.3.1	ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL.....	57
4.3.2	REPRESENTAÇÕES GRÁFICAS	60
4.4	CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL.....	61
4.5	FLUXO DE CAIXA PROJETADO.....	63
5	CONCLUSÕES	67
5.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
5.2	CONCLUSÃO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA DFC.	68
5.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
	REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

Um dos fatores que leva uma empresa a enfrentar dificuldades financeiras é o acirramento da competição em um mercado exigente sob todos os aspectos. Existem grandes possibilidades de a empresa estar se equiparando à concorrência no nivelamento dos preços de venda e pode estar ocultando um problema sério de saúde financeira que não pode ser medido apenas pelo valor do volume de vendas e este aparente sucesso.

Deve ser feita uma avaliação de curto prazo por meio de mecanismos que auxiliem a Administração Financeira da empresa. Ocorre, porém, que as pequenas e médias empresas na maioria relegam para segundo plano esta avaliação como ferramenta estratégica.

É fundamental entender que empresas desta dimensão representam a maioria no universo total empresarial, conforme relatório do SEBRAE (2014a, p.11).

O empresário deve possuir ferramentas de gestão que permitam aferir se o lucro líquido que a empresa gera é satisfatório em função do valor que ela fatura, sabendo que toda empresa é consequência de um investimento, e equacionar o *trade-off* da taxa de retorno do investimento ser ou não mais vantajosa do que investir no mercado de capitais, por exemplo.

A ferramenta de gestão proposta neste trabalho que permite avaliar e traçar estratégias é a implantação de um modelo de controle do Fluxo de Caixa e permite saber se a empresa está claramente ciente de como aplicar os seus recursos, antever futuros problemas de caixa, elaborar um planejamento seguro e até mesmo, em caso extremo, evitar uma falência.

Na pesquisa para o SEBRAE (2014b, p.33), o principal motivo do conjunto de fatores para o fechamento de empresas na visão dos empreendedores, com 19%, é a falta de capital ou lucro, o que denota a fragilidade na manutenção do controle financeiro e que impossibilita a previsão de cenários futuros face às mudanças no contexto da economia.

No atual mercado competitivo a Gestão Financeira tem um papel importante para as empresas, evitando que terminem constando no índice de mortalidade de empresas jovens até dois anos que é de 23,4%, dados relativos ao período avaliado de 2009 a 2012 pelo SEBRAE (2016, p.8) considerando a inclusão das MEI no conjunto total de empresas.

Como a taxa de sobrevivência é complementar à de mortalidade, o índice de 76,6% denota o sucesso de quem realiza uma maior avaliação dos critérios financeiros.

A maioria das empresas quer aumentar seus lucros, mas não tem a clareza do que isso quer dizer em números, logo não conhecem as metas a alcançar.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Empresas industriais e de serviços de pequeno e médio porte têm seu início de atividade por meio da iniciativa e visão de alguém empreendedor, que se orientou pelas tendências ou lacunas de mercado. No caso das serralherias que fabricam esquadrias de alumínio não é diferente.

Mas seguir essa tendência pode levar a empresa a obter resultados favoráveis, se o contexto e conjuntura econômica forem favoráveis, caso contrário pode conduzir a resultados desastrosos e, por vezes, irreversíveis.

O mercado está pulverizado por empresas que não têm nenhum tipo de controle financeiro que permita ao empresário tomar decisões nas áreas de investimento, financiamento e destinação de lucros, entre outras. Majoritariamente, não existe o conhecimento nem do lucro esperado para o tipo de negócio, colocando a empresa em um caminho sem rumo definido.

Se a empresa tem no mercado uma grande concorrência, de modo que os seus preços estejam nivelados com as demais, ela só poderá entender sua capacidade real de geração de riqueza, se ela tiver o desempenho como diferencial em relação às demais.

A forma de avaliar a empresa vista pelo prisma gerencial que permite medir este desempenho, para Assaf Neto e Silva (2011, p.33), é a avaliação da atividade financeira:

Em verdade, a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários. O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza.

A delimitação do tema recai sobre a empresa de industrialização de esquadrias de alumínio, em Cabedelo, Paraíba, objeto deste trabalho, em que a proposta é implementar instrumentos que permitam interpretar os demonstrativos de Fluxo de Caixa auxiliando na Gestão Financeira, se tornando em um modelo de gestão.

Estes instrumentos serão desenvolvidos em planilhas eletrônicas, de fácil utilização e análise dos dados.

1.2 JUSTIFICATIVA

No universo das micro e pequenas empresas brasileiras, é diminuto o número das que utilizam um método de Gestão Financeira, nomeadamente o controle dos Fluxos de Caixa. A

maioria dos empreendedores desconhece a diferença entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial, que permite compreender quais propósitos e objetivos de cada uma.

Existe, segundo Coronado (2009, p. 28), uma separação que os contadores procuram fazer das informações contábeis e que dividem em dois subgrupos: financeiro e gerencial.

A Contabilidade Financeira, que é obrigatória deve seguir as normativas de lei e se destina a fins tributários, tem como base as informações contidas nos princípios fundamentais da Contabilidade. Em um primeiro momento, as informações são compiladas em demonstrativos financeiros direcionados a todos *stakeholders*, quer sejam internos, quer externos.

Os dados que a Contabilidade Financeira registra são dados passados e, por isto, ela se difere da Contabilidade Gerencial, que permite trabalhar o planejamento de operações futuras, manipulando dados reais e estimados que permitem criar avaliações que possibilitem a busca da otimização dos resultados.

A Contabilidade Gerencial também se utiliza de outras disciplinas de forma a extrair informações contábeis que permitam planejar, controlar e tomar decisões, ou seja, ela tem uma visão introspectiva.

A possibilidade de confundir esses conceitos, é uma das causas que leva os empresários das pequenas e médias empresas a não utilizarem os dados da Contabilidade Gerencial que vai auxiliar em planejamento e controle da empresa.

Como nem todos os empresários possuem formação na área de Administração e da Contabilidade, existe um paradigma sobre a Contabilidade que, segundo Guerra (2010, p. 2), é a associação negativa da imagem da Contabilidade, da forma que lhes é apresentada, que não esclarece o verdadeiro fim a que se destina, bem como a questão tributária que caminha em paralelo e que tem uma vertente muito forte e que domina a cena.

Não se pretende dar importâncias diferentes a estes dois conceitos sobre Contabilidade, ambos têm importância em cada contexto que ocupam, a Contabilidade Financeira ou Societária é a ligação da empresa com os *stakeholders* para demonstrar os fatos econômicos da organização. A Contabilidade Gerencial tem por função elaborar Demonstrações Contábeis destinadas aos usuários internos da empresa, nomeadamente aos gestores para que sejam fornecidas informações vitais sobre a empresa.

Esta proposta de implantação da ferramenta de Fluxo de Caixa pela empresa deixa de ser uma preocupação porque pode ser feita em qualquer momento e sem ter que incorporar um profissional específico da área. Basta para isso a utilização de planilhas eletrônicas ou *softwares*

específicos disponibilizados por empresas de consultoria que têm valores muito acessíveis e mesmo alguns gratuitos.

1.3 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo evidenciar a importância dos controles financeiros na empresa por meio da criação de ferramentas auxiliares no processo gerencial de forma que esses acontecimentos tenham como embasamento a teoria aqui referenciada.

1.3.1 Objetivo geral

Dotar a empresa de uma ferramenta de controle do Fluxo de Caixa, em consonância com a Contabilidade Financeira realizada por órgão de *staff*, que possibilitará orientar para decisões gerenciais no curto prazo, tendo em conta o ciclo operacional da empresa e que sejam convergentes com metas pré-definidas.

1.3.2 Objetivos específicos

Implantar o modelo de Fluxo de Caixa para permitir que seja um instrumento gerencial da empresa, por meio dos seguintes itens:

- Montar um plano de contas adequado à realidade da empresa, em face da dimensão, do segmento e dos objetivos, nem sempre convergentes com a perspectiva financeira;
- Permitir uma avaliação por meio da arquitetura do sistema;
- Discutir o horizonte temporal que se pretende utilizando o Fluxo de Caixa.
- Definir de forma adequada a fonte de informações;
- Explicar as metodologias de projeção;
- Formatar o Fluxo de Caixa para ser entendido como instrumento gerencial.

Esses são itens importantes para se levar em conta na elaboração da Demonstração do Fluxo de Caixa - DFC para permitir segundo Frezatti (2014, p. 69) entender que: “a montagem do Fluxo de Caixa projetado implica em que, antes de iniciada, o gestor tenha uma visão geral do que o espera”.

Ciente dos objetivos, resolver o problema prático será mais fácil e permitirá obter dados corretos os quais poderão produzir informações necessárias, que poderão ser aferidas e

corrigidas ao longo do processo, atendendo o que se observa na premissa que Guerra (2010, p. 5) considera que: “informação errada é pior do que falta de informação”.

Entender a situação da empresa, só será válido se a empresa estiver em posse das informações que correspondam à verdade e sejam adequadas para o fim a que se destinam.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Fazer compreender a importância da utilização do Fluxo de Caixa como instrumento de gestão, evidenciar e comprovar, na prática, a utilidade para a organização que o conhecimento da Gestão Financeira faz parte integrante da Administração e das Finanças Corporativas de onde se extrairá o embasamento teórico que permitirá conhecer os diversos enfoques.

Não existe uma Administração tipificada, até porque ela é dinâmica de acordo com diversos contextos em que ela seja aplicada, ou tipo de empresa; por essa razão existem diversas teorias administrativas que evoluíram ao longo do tempo e que moldaram a Administração.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO

A Administração possui diversas definições que podem ser entendidas como variações do mesmo tema. Os conceitos são inúmeros e remontam desde a sua origem aos mais remotos acontecimentos da história que demonstram terem sido administrados face à sua complexidade, mesmo que analisados pelos conceitos e tecnologias atuais como, por exemplo, a construção das pirâmides do Egito no ano de 2.600 a.C.

A perspectiva histórica revela que sempre que o ser humano se agrupa é necessária alguma organização de princípios entre eles, que segundo estudos, possuíam alguma distribuição de tarefas e estrutura hierárquica, como evidencia Maximiano (2012, p. 27-28) essa existência:

A administração é praticada desde que existem os primeiros agrupamentos humanos. Nas sociedades primitivas, as expedições para a caça de grandes animais eram empreendimentos coletivos precedidos de decisões de planejamento, divisão do trabalho e logística. Era preciso antecipar a rota das migrações da caça, definir o local onde os caçadores acampariam, preparar víveres e armas. Essas expedições, embriões de empresas, tinham líderes, que eram os protótipos dos gerentes.

Nessa evolução, os conceitos foram surgindo e evoluindo por meio das diversas abordagens das teorias de Administração que foram adaptados aos contextos da evolução da própria espécie e as suas descobertas tecnológicas e industriais, que surgiram na Revolução Industrial, no século XVIII, chegando até os dias de hoje.

A Administração incorporou conceitos de outras disciplinas, de modo que o entendimento como ciência social se expandiu e pode ser compreendida como ciência, arte, técnica e processo, o que é explicitado por Balderas (2009, p. 36):

La administración es una ciencia porque es universal, se fundamenta en principios propios que se expresan en un marco de teoría. El conocimiento de la administración está sistematizado, es coherente y posee métodos y técnicas propias para su aplicación.

Es ciencia social porque su objeto de estudio es el hombre y sus organizaciones, así como la forma de lograr sus objetivos.

La administración es también una técnica porque se aprende en las aulas, se aplica en la realidad, requiere de práctica y tiene sus propios instrumentos.

La administración es un arte porque implica la destreza, requiere de sentimientos y cualidades especiales, la experiencia y el equilibrio interno de sus aplicaciones; todo lo cual le da un valor estético.

Em 1980, o presidente da *American Management Association* (AMA) utilizou a seguinte definição: “Administração é realizar coisas por intermédio de outras pessoas”.

Mais recentemente, Montana (2011, p. 2), atribui maior ênfase ao ser humano na organização, concentra a atenção nos resultados e não somente nas atividades, acrescenta o conceito de que a realização dos objetivos pessoais dos participantes esteja alinhada com os objetivos da organização e propõe uma definição atual: “Administração é o trabalho com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”.

As muitas definições existentes, no entanto, convergem, estando inerentes aos processos, aos recursos materiais ou humanos e a eficiência da sua utilização, que Masiero (2012, p.6-7) coloca na seguinte fundamentação:

Administração: ação de administrar. Gestão de negócios públicos ou particulares. Governo, regência. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para obter determinado resultado. Prática desses princípios, normas e funções. Função de administrador, gestão, regência; profissionais que administram; direção.

Outra definição que possivelmente engloba todas as abordagens da teoria e que demonstra a possibilidade de interligação e cooperação com outras disciplinas que contribuem para a evolução da Administração, Oliveira (2013, p.4) coloca como a que segue:

Administração é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a estruturação e a direção dos recursos das organizações para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais.

Se o enfoque da Administração recair sobre negócios, mesmo com todos esses significados, é necessário buscar algum consenso convergente.

Talvez mesmo instituições sem fins lucrativos poderão utilizar a Administração para atingir um padrão, ou seja, atingir a eficiência e eficácia. Isto porque os resultados que se pretendem atingir são de certa forma análogos aos conceitos econômicos utilizados, porque propõem colocar em uma equação recursos despendidos e resultados alcançados.

Haja vista que a palavra Administração com todos os significados não possui um padrão universalmente aceito, Kwasnicka (2012, p. 20) propõe o consenso no significado:

O mais importante e consistente uso do termo Administração é aquele em que ele é visto como um processo integrativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos. Administrar é, portanto, um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização.

Ao analisar qualquer atividade que o homem se propõe a fazer, certamente envolve tempo, recursos e objetivos e, intuitivamente, talvez tivesse sido criado o ciclo da Administração vigente que continua sendo a base de atuação dos administradores e suas funções.

2.1.1 Funções Administrativas

Com as diversas abordagens e teorias que foram sendo agregadas ao longo do processo no tempo e que culminaram na Teoria Geral da Administração, o propósito da função do administrador são ações visando a um resultado.

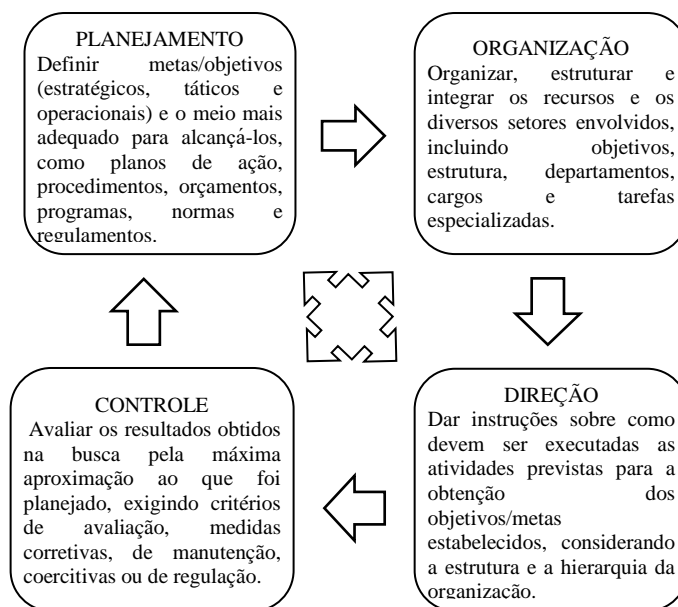
A definição de Fayol (1990, p. 25) é a precursora de todas as do ciclo da Administração, onde as funções administrativas estão elencadas:

- 1ª) O recrutamento, a formação do pessoal e a constituição do corpo social, que são encargos da Administração, tem íntima relação com a função de comando.
 - 2ª) A maior parte dos princípios de comando são princípios de Administração. Administração e comando têm entre si relação muito estreita. Do ponto de vista da facilidade de estudo, há interesse em agrupar essas duas classes de funções.
 - 3ª). Esse agrupamento, ademais, dá origem a uma função muito importante, digna de atrair e reter a atenção do público, tanto quanto a função técnica.
- Adotei, pois, as seguintes definições:
- Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.
- Prever* é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação.
- Organizar* é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa.
- Comandar* é dirigir o pessoal.
- Coordenar* é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços.
- Controlar* é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Recentemente, com o surgimento da teoria neoclássica, as categorias comandar e coordenar teriam o mesmo sentido de direção (*management*), dessa forma o ciclo da

Administração passou a ter a abreviatura para planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC), que estão definidos na Figura 1 e, ainda hoje, baliza todos os preceitos de Administração.

Figura 1 – Ciclo da Administração



Fonte: Adaptado de Farias (2012, p. 20)

Todas as etapas do ciclo têm extrema importância para a atividade administrativa e, possivelmente, não existe chance de sucesso para a empresa se estas etapas não forem seguidas, obedecendo à sequência, agindo e retroagindo ciclicamente.

2.1.1.1 Planejamento

O Planejamento é uma das quatro funções administrativas que faz parte do cotidiano das pessoas e organizações, sendo que qualquer ação a ser tomada requer planejamento e que é essencial para as organizações e seu crescimento.

É a definição de objetivos e de que forma se pretende atingi-los, controlando as atividades de forma que, se necessário, se possa corrigir, alterar e iniciar um novo ciclo de planejamento.

Como primeira função, deverá ser elaborado de forma a contribuir para as demais e subsequentes funções que permitam à empresa estar à frente da concorrência e que as decisões sejam tomadas antes de acontecimentos que possam forçar uma decisão precipitada e, ainda,

prever as necessidades de mercado antes que a demanda imponha essas necessidades por si mesma sem que a organização esteja preparada.

Para a consecução dos objetivos do planejamento, Schermerhorn Júnior (2006, p. 169-170), define cinco passos que podem ser seguidos para facilitar e orientar:

1º Passo. Defina seus objetivos. Saiba aonde quer chegar; seja específico o suficiente para saber que chegou quando estiver lá, ou para saber o quanto você se desviou durante o percurso.

2º Passo. Determine a sua posição atual em relação aos objetivos. Conheça a sua posição em relação aos objetivos a serem alcançados; identifique as forças que trabalham a seu favor e os pontos fracos que podem detê-lo.

3º Passo. Desenvolva premissas quanto às condições futuras. Crie cenários alternativos para o que poderia acontecer; identifique em cada um dos cenários coisas que possam ajudar ou atrapalhar o seu progresso em direção aos objetivos.

4º Passo. Faça um plano. Escolha as alternativas de ação que mais provavelmente o levarão a atingir seus objetivos; descreva o que deve ser feito para implementar esse curso de ação.

5º Passo. Implemente o plano e avalie os resultados. Parta para a ação; faça as medições do seu progresso na busca dos objetivos conforme faz a implementação do plano; execute as ações corretivas e revise o plano, caso necessário.

O Planejamento ajusta o foco e dá orientação para ações que são uma vantagem na melhoria de desempenho. Permite também o controle do tempo, que é um fator importante em projetos nos quais a empresa possa estar envolvida e que determinem prioridades, mas que deve seguir regras de organização.

2.1.1.2 Organizar

Esta segunda etapa permite evitar que planejamentos falhem. O sucesso de um projeto e seu planejamento está na forma como se organizam as atividades, as quais devem estar dispostas de forma organizada de modo que a construção do planejamento seja feita colocando todas sequencialmente para permitir avaliar e mensurar o fator tempo, bem como atividades que dependem das anteriores.

As equipes devem ser criadas nesta etapa e definir qual a função de cada interveniente, bem como os resultados que se esperam. É a junção da alocação de recursos com pessoas e, normalmente, são criados organogramas de funções e se determinam prioridades de ação.

Para Robbins, De Cenzo e Wolter (2014, p. 9), é neste ciclo que deverão ser organizados os departamentos individuais segundo a estrutura geral definida e que permitirá, posteriormente, controlar as atividades e se elas estão alinhadas com o que foi planejado.

2.1.1.3 Dirigir

Como terceira etapa do ciclo administrativo, dirigir está associado a liderar e motivar dentro das organizações para buscar objetivos e Schermerhorn Júnior (2006, p. 17) explicita que:

Em gestão, liderança é o processo de elevar o entusiasmo das pessoas para o trabalho e inspirá-las a cumprir os planos e atingir os objetivos. Por meio da liderança os gerentes criam comprometimento para com uma mesma visão, encorajam atividades que dão suporte às metas e influenciam outros a executar o melhor trabalho para o bem da organização, trabalho.

Deverão ser produzidas avaliações de resultados para verificar se o que foi desenvolvido e implementado nas duas etapas anteriores está funcionando. Se qualquer problema for detectado, possivelmente esse problema estará na fase do planejamento e, eventualmente, é aqui que poderão ser introduzidas mudanças e repetir as duas primeiras etapas.

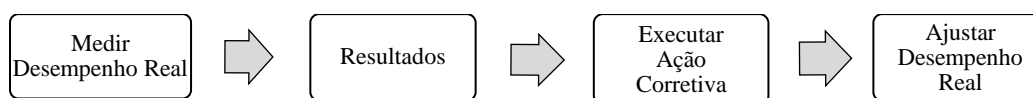
Nesta fase, não existe possibilidade de se obter resultados que não sejam satisfatórios, sendo preferível retornar, corrigir e modificar, a fim de que o resultado seja o esperado.

2.1.1.4 Controlar

Esta quarta etapa do ciclo, vai mensurar se as metas estão sendo alcançadas, depois de o planejamento já ter definido os objetivos de desempenho, e comparar se os resultados estão alinhados com o projetado. Diversas métricas, métodos e princípios podem ser utilizados e nem sempre é simples medir os objetivos e saber se eles estão sendo atingidos.

As empresas procuram como meta ser lucrativas e então essas métricas podem ser definidas como aumento de vendas, taxa de retorno por ação, qualidade de produção, determinação de gastos, tempo de fabricação e taxas de erro ou produtos defeituosos, por exemplo.

As ações de controle, medem o desempenho real em face do previsto, compara os resultados com os objetivos, permite ajustamentos por meio de medidas corretivas e, normalmente, tem esta sequência conforme a Figura 2:

Figura 2 – Ações de Controle

Fonte: Adaptação de Robbins (2014, p.142)

Essas ações são revistas, adaptadas e corrigidas para cada objetivo e consideram alterações externas que podem impactar e, novamente, se iniciará o seu ciclo.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Em todo processo de produção de bens ou serviços, uma empresa consome recursos ligados à sua atividade, recursos estes que estão associados, na maioria das vezes, a valores monetários e, também, àqueles cuja natureza não permite que sejam mensurados em escalas de padrão monetário.

Um exemplo é a utilização de ar comprimido em determinado processo, o ar não tem custo, porém sua captação e distribuição têm, e esse custo significa, na vida útil de uma rede de ar associado, a consumo de energia elétrica e manutenções periódicas.

Não se pode negligenciar a importância de recursos que atendem uma política de sustentabilidade, até porque alguns desses recursos não são fontes inesgotáveis e que ao serem utilizados podem não retornar nunca para as suas características iniciais.

Quando se fala de recursos e sua escassez, se fala de valores monetários, propósito de todas as organizações e seus empreendedores, que procuram obter retorno com taxas mais aliciantes que as praticadas no mercado financeiro.

A ciência da economia mede isso como crescimento econômico, e se considerarmos uma escala global, ela estará sempre crescendo, desejavelmente.

Neste contexto, para Marcousé (2013 p. 203):

Ao longo do tempo, a economia tende a crescer. Isso significa que a oferta de produtos e serviços produzidos pelo país cresce em comparação com o ano anterior. Crescimento econômico é causado por ganhos de produtividade, talvez devido à inovação tecnológica. Isso significa que mais produtos e serviços podem ser produzidos com a mesma população. Crescimento econômico é importante para um país porque melhora o padrão de vida de sua população. Se a economia de um país produz mais, haverá mais bens e serviços para os seus cidadãos consumirem.

No universo empresarial, uma boa empresa é aquela que é rentável, é aquela que gera lucro de forma a permitir remunerar seus sócios ou acionistas.

Na definição de Robbins, De Cenzo e Wolter (2014, p. 57), todas as empresas terão um mesmo propósito:

Cada organização tem um objetivo simples: a sobrevivência. Ainda assim, sobrevivência pode tomar diversas formas. Para muitos, significa ser rentável, enquanto para outros significa gerar dinheiro suficiente para continuar a trabalhar para o bem da sociedade. Ser rentável pode levantar muitas questões. Uma organização pode funcionar de uma forma que permita que ela faça a coisa “certa” e ainda ganhe dinheiro?

Esta discussão atual sobre empresas socialmente responsáveis é pertinente, mas não é o foco deste trabalho, que tem como alvo uma pequena empresa da Paraíba. Dessa forma, não haverá incursão nesse mérito.

A realidade das pequenas e microempresas difere das grandes empresas, grupos empresariais, *holdings* ou multinacionais, porque normalmente as primeiras não têm uma estrutura específica dedicada à Administração Financeira e ainda porque os critérios de avaliação que são provenientes da Contabilidade Financeira têm outro propósito e interpretação.

2.2.1 Administrador Financeiro

Nas grandes empresas, a figura do administrador financeiro tem como competência tomar decisões financeiras para os acionistas e ainda poderia ser elaborada uma lista com muitas outras atribuições. O que é esperado do administrador financeiro é que suas decisões financeiras aumentem o valor das ações da empresa conforme menciona Ross *et al* (2015, p.12): “O objetivo da Administração Financeira é maximizar o valor unitário corrente das ações existentes”.

Esse conceito de maximização parece um objetivo forte e unilateral, defendido por Ross *et al* (2015, p.12), mas lembra que os acionistas são proprietários residuais, porque recebem apenas o que lhes é de direito, depois de pagar funcionários, fornecedores e credores que tenham direitos sobre algum tipo de recebimento.

Cabe salientar que se algum destes grupos não receber os acionistas também não serão pagos e, por outro lado, se os acionistas virem seus recebimentos aumentarem, é porque a parte residual estará aumentando e os outros também estarão ganhando com isso.

Analisando grandes empresas, que regra geral tem capital aberto e cotação de ações, surge o questionamento sobre como se procede em estudos financeiros de pequenas e médias

empresas que não estão cotadas em bolsa, que corresponde mais à realidade brasileira, cuja estratificação de presença dessas empresas é de 98,12%, segundo o cadastro do SEBRAE (2014a, p.11), conforme a Tabela 1.

Dessa informação obtida, é premente que sejam conscientizados os gestores das pequenas e médias empresas para dedicar maior ênfase na Gestão Financeira a fim de que as decisões sejam embasadas por índices que sejam adequados à dimensão e coerentes com as práticas operacionais utilizadas.

Tabela 1 – Distribuição de empresas por porte

Porte da Empresa	Ano 2012	%
Microempreendedores Individuais - MEI	2.640.400	29,65%
Microempresas - ME	5.152.562	57,86%
Empresas de Pequeno Porte – EPP	945.070	10,61%
Médias e Grande Empresas - MGE	167.592	1,88%
TOTAL	8.905.624	100%

Fonte SEBRAE (2014a, p.11)

Da leitura da Tabela 1 é possível depreender que a grande maioria das empresas possivelmente se enquadra naquelas que não têm um setor financeiro estruturado, porém têm o mesmo objetivo: o lucro, e segundo Ross *et al* (2015, p. 12) a explicação seria:

Enquanto estivermos lidando com negócios que visem ao lucro, é necessária somente uma pequena modificação. O valor total do capital próprio investido em uma companhia aberta é simplesmente igual ao valor do patrimônio dos proprietários. Assim, um modo mais geral de declarar nosso objetivo é o seguinte: maximizar o valor do patrimônio dos proprietários atuais. Tendo isso em mente, não importa se a empresa é uma empresa individual, uma sociedade ou uma empresa de capital aberto. Para cada uma delas, as boas decisões financeiras aumentam o valor do patrimônio dos proprietários, e as decisões financeiras ruins o diminuem.

É nesta variedade de empresas que existem algumas diferenças na maneira como se constroem e interpretam as análises de Demonstrações Contábeis e Financeiras e, em especial, a que é objeto deste trabalho: as DFC como instrumento de gestão.

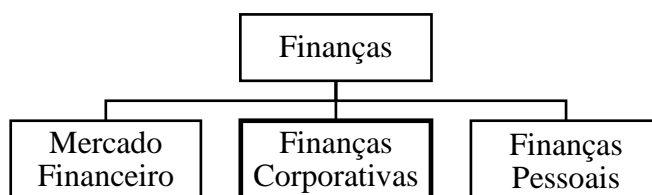
No caso das microempresas, os critérios de avaliação são extraídos das informações contábeis e tem a finalidade de retratar a situação financeira da empresa que, em termos práticos, para os microempresários é saber quanto dinheiro a empresa possui em caixa.

Não se pode falar em critérios de avaliação advindos das análises das Demonstrações Financeiras Contábeis, sem antes entendermos quais são as diferentes vertentes que a Contabilidade tem ao elaborar e publicar estas demonstrações, de forma obrigatória e legal para o ambiente externo e como ferramenta interna de gestão para as empresas.

2.3 FINANÇAS CORPORATIVAS

Para Assaf Neto e Lima (2016, p. 1) as Finanças Corporativas é subconjunto da área de conhecimento das Finanças, como indicado na Figura 3, e necessitam estar alinhadas à situação atual da economia, o que aumenta o grau de importância para as empresas.

Figura 3 – Segmentos do Ramo de Finanças



Fonte: Assaf Neto e Lima (2016, p. 1)

As Finanças Corporativas permitem por parte do administrador financeiro entender e agir sobre os processos de decisões na organização, com o apoio da Contabilidade.

A Contabilidade é responsável pela emissão das informações que a empresa vai disponibilizar para os *stakeholders* cujos interesses não são comuns. Internamente, as finalidades de utilização de informações contábeis podem ser de planejamento, controle e, obviamente, de auxílio no processo decisório.

Para Damodaran (2011, p. 37) o objetivo das Finanças Corporativas é tão somente maximizar o valor da empresa. E empresa pode ser entendida como qualquer negócio de capital aberto ou fechado e engajado em qualquer tipo de operações, como produção, varejo ou serviços. Todas têm em comum o fato de serem proprietárias de ativos que geram receitas. Sejam elas de pequeno ou grande porte, pretendem ter continuidade nas suas operações, investindo e procurando crescer e prosperar, gerando valor.

Quando se refere a valor das empresas, eles podem ser entendidos como valores já investidos e valores que serão investidos como indica Damodaran (2011, p.31):

Para financiar esses ativos, as empresas podem levantar recursos de duas fontes. Primeiro, podem tomar dinheiro emprestado de um banco ou de outros financiadores. Classificamos esse tipo de financiamento como dívida. Ou, podem usar os recursos do proprietário ou proprietários dos negócios. Denominamos esses fundos de patrimônio líquido.

As grandes empresas de capital aberto podem emitir ações e títulos para captar patrimônio líquido e dívida, e as pequenas empresas de capital fechado têm menos opções. O que ocorre normalmente é que o proprietário investe suas próprias economias transformando-as em patrimônio líquido ou capta recursos em instituições financeiras, fazendo uso de empréstimos o que se caracteriza como dívida. Ambas têm que se reger pelos mesmos princípios das Finanças Corporativas, mas a teoria é aplicada de forma diferente em cada uma delas.

Mas para o entendimento dos princípios das Finanças Corporativas será necessária a utilização de critérios que permitam equalizar os dados para que se possa proceder à fase de tomada de decisões. E estes critérios são basicamente os três seguintes: o valor do dinheiro no tempo, o entendimento das demonstrações financeiras e avaliação de ativos.

2.3.1 Valor do Dinheiro no Tempo

A literatura contempla informação de que a maioria das operações atuais terá em conta o valor do dinheiro no tempo, e que passa a ter valor menor à medida que o tempo passa, esse fenômeno está associado ao próprio sistema monetário adotado.

A Matemática Financeira possui métodos para avaliação de entradas e saídas de dinheiro do caixa em diferentes instantes do tempo, que oferece significativa precisão.

Com maior aumento de instituições financeiras que têm disponibilidades de caixa e que são intermediárias entre as partes, operam entre elas os agentes econômicos que precisam de crédito e aqueles que possuem bens ou serviços para comercialização.

Contudo, para as operações de longo prazo, o valor do dinheiro é levado em consideração, e pode mesmo condicionar a viabilidade de realização da operação.

Para o caso das micro e pequenas empresas, esta oscilação no tempo não será considerada no curto prazo na elaboração da DFC. Acresce ainda que a DFC não considera depreciação e amortizações, porque não representam saídas efetivas de caixa e são apenas reduções de ativos.

2.3.2 Demonstrativos Contábeis Básicos

Os demonstrativos têm por objetivo se comunicar com o meio exterior, como governo, clientes, fornecedores, bancos, comunidade local e sindicatos, por intermédio da Contabilidade Financeira. A outra visão voltada para o prisma interno da empresa, onde estão os sócios, diretores e gerentes, é a Contabilidade Gerencial mais específica para a gestão da empresa e que se destina a dar suporte nas decisões.

Para Damodaran (2011, p. 80) existem apenas três demonstrativos contábeis básicos, que contém as informações sobre a empresa em determinado período de tempo: Balanço Patrimonial, Demonstrativo do Resultado do Exercício e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa.

2.3.2.1 Balanço Patrimonial (BP)

O Balanço Patrimonial é uma análise estática em determinado ponto do tempo que retrata os ativos da empresa, o valor que esses ativos têm e o *mix* de financiamento, dívida e patrimônio líquido que financia os ativos, conforme definição do Comitê de Pronunciamentos Contábeis CPC (2008):

Ativo é um recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que resultem futuros benefícios econômicos para a entidade. [...]

Passivo é uma obrigação presente da entidade, derivada de eventos já ocorridos, cuja liquidação se espera que resulte em saída de recursos capazes de gerar benefícios econômicos.

Patrimônio Líquido é o valor residual dos ativos da entidade depois de deduzidos todos os seus passivos.

A estrutura do Balanço é apresentada conforme a Figura 4, definida pela ordem de facilidade da transformação de ativos em liquidez e dos prazos da exigibilidade dos passivos.

Figura 4 – Estrutura do Balanço Patrimonial

ATIVO	PASSIVO
Caixa Bancos Aplicações Financeiras	Empréstimos bancários Financiamento Duplicatas descontadas Dividendos e IR
Circulante Financeiro	Circulante Financeiro
Contas a receber Estoques Outros Valores a Rec.	Fornecedores Salários a pagar Encargos a pagar Impostos e Taxas Empréstimos
Circulante Operacional	Circulante Operacional
Realizável a Longo Prazo Investimentos Imobilizado Diferido	Exigível a Longo Prazo Capital Reservas Lucros Acumulados
Ativo Permanente	Passivo Permanente
TOTAL DO ATIVO	TOTAL DO PASSIVO

Fonte: Adaptado de Assaf Neto e Silva (2011)

2.3.2.2 Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

Este demonstrativo fornece as informações sobre receitas e despesas e o lucro obtido em um período. Essas informações são obtidas da contabilização dos fatos ocorridos e não contém informação da efetiva saída ou entrada de dinheiro. Isto porque esta demonstração é baseada no regime de competência, onde efeitos financeiros das transações e os eventos são registrados no período analisado, independentemente de terem sido recebidos ou pagos. A Figura 5 contém um exemplo da apresentação normal reduzida, sendo adaptada conforme as contas estabelecidas pela empresa para facilitar o entendimento.

Sob o regime de competência, as demonstrações de resultado de exercício não somente contém informações passadas, mas também as que deverão ocorrer no futuro.

Figura 5 - Demonstração do Resultado do Exercício - DRE

Receita Bruta de Venda de Bens e Serviços
(-) Impostos sobre vendas
(-) Devoluções, Descontos Comerciais e Abatimentos
Receita Líquida
(-) Custos dos Produtos e Serviços Vendidos
Lucro Bruto
(-) Despesas de Vendas
(-) Despesas Gerais e Administrativas
(-) Despesas Financeiras Líquidas
(-) Outras Despesas Operacionais
(+) Outras Receitas Operacionais
Lucro antes do Imposto de Renda
(-) Provisão para o Imposto de Renda
(-) Participações de Debêntures, Empregados, Administradores e Partes Beneficiárias
Lucro Líquido do Exercício

Fonte Assaf Neto (2014, p. 111)

As definições do CPC (2008) são:

Receitas são aumentos nos benefícios econômicos durante o período contábil sob a forma de entrada ou aumento de ativos ou diminuição de passivos, que resultam em aumentos do patrimônio líquido e que não sejam provenientes de aporte dos proprietários da entidade.

Despesas são decréscimos nos benefícios econômicos durante o período contábil sob a forma de saída ou redução de ativos ou incrementos em passivos, que resultam em decréscimo do patrimônio líquido e que não sejam provenientes de distribuição de resultado ou de capital aos proprietários da entidade.

No entanto, para se efetuar análise dessa demonstração, será necessária a leitura das notas explicativas, que são na verdade justificativa de como os valores foram dispostos na demonstração.

2.3.2.3 Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC)

A Demonstração de Fluxo de Caixa passou a ter caráter obrigatório também para as pequenas e médias empresas e refletem as entradas e saídas de dinheiro no período:

É a demonstração que mostra os recebimentos e os pagamentos efetuados pela empresa em caixa, bem como suas atividades de investimentos e financiamentos. A DFC irá indicar o que ocorreu no período em termos de entradas e saídas de dinheiro do caixa. Assim como a Demonstração de Resultados, a DFC é uma demonstração dinâmica e também está contida no Balanço Patrimonial, que é uma demonstração estática (ASSAF NETO, LIMA, 2016, p. 97).

Essa Demonstração permite efetuar avaliações para o planejamento financeiro e possui informações relevantes sobre os fluxos de pagamentos e recebimentos de uma empresa em um determinado período.

O Demonstrativo de Fluxo de Caixa identifica e avalia possíveis fluxos positivos de caixa que, na prática, são encaixes em dinheiro e equivalentes, capacidade de honrar compromissos, a posição dos índices de liquidez, solvência e flexibilidade financeira, a avaliação da precisão com que foram feitos os Fluxos de Caixa futuros e os efeitos que teve sobre a posição financeira da empresa.

São os registros históricos lançados nas DFC que permitirão ao gestor fazer inferências para o futuro, por meio das informações contábeis que o gestor precisa saber interpretar.

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) tem demonstrado a necessidade de adaptação das Normas Internacionais de Contabilidade para uso no Brasil, onde a realidade empresarial é diferente, mas face à globalização precisam seguir critérios convergentes. Uma dessas ações de convergir é que as demonstrações contábeis devem usar o regime de competência, exceto para informações de Fluxo de Caixa.

As Normas Brasileiras de Contabilidade NBC TG 100 (R1) especificam que não existe obrigatoriedade das pequenas e médias empresas publicitarem suas prestações de contas. Suas demonstrações contábeis são produzidas com direcionamento ao público externo, como potenciais credores e análise de crédito. Por essa razão, muitas empresas não têm a preocupação com a elaboração de demonstrações sobretudo de Fluxo de Caixa.

Essa mesma norma NBC TG 100 (R1) define que as demonstrações quando exigidas deverão dar cumprimento ao que se segue: [...] 3.2 As demonstrações contábeis devem representar apropriadamente a posição patrimonial e financeira (Balanço Patrimonial), o desempenho (Demonstração do Resultado e Demonstração do Resultado Abrangente) e os Fluxos de Caixa da entidade. [...].

Ainda está preconizado que a DFC evidencie as mudanças no período de divulgação classificados em atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

Os Fluxos de Caixa Operacionais são as principais atividades geradoras de receita da entidade e, logicamente, são decorrentes das atividades operacionais e geralmente derivam de transações e de outros eventos e condições que entram na apuração do resultado.

Os fluxos de atividades de investimento são a aquisição ou alienação de ativos de longo prazo e outros investimentos não incluídos em equivalentes de caixa.

E, finalmente, os fluxos de atividades de financiamento são as atividades que resultam das alterações no tamanho e na composição do patrimônio líquido e dos empréstimos da entidade.

No presente, para estudo que visa desenvolver e implementar anotações de ingressos e desembolsos que se pretendem registrados em planilhas de fluxo cujo foco é o caixa e equivalentes de caixa¹, existem duas possibilidades de construção das demonstrações:

O método indireto, segundo o qual o resultado é ajustado pelos efeitos das transações que não envolvem caixa, quaisquer diferimentos ou outros ajustes por competência sobre recebimentos ou pagamentos operacionais passados ou futuros, e itens de receita ou despesa associados com fluxos de caixa das atividades de investimento ou de financiamento; ou

O método direto, segundo o qual as principais classes de recebimentos brutos de caixa e pagamentos brutos de caixa são divulgadas. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC), 2016, grifo do autor).

No método indireto, há um ajuste do resultado quanto às mudanças em estoques e contas operacionais no período, e são itens que não afetam o caixa, como depreciação, provisões, tributos deferidos, potenciais ganhos e perdas cambiais e todos os que sejam decorrentes das atividades de financiamento.

No método direto, o Fluxo de Caixa líquido das atividades operacionais advém das principais classes de recebimentos e pagamentos brutos de caixa e a comparação realizada no Quadro 1 permite identificar que o método direto traz a informação do saldo de caixa, baseada mais numa visão de curto prazo.

¹ Investimentos de curto prazo, altamente líquidos, que são prontamente conversíveis em dinheiro, e que estão sujeitos a risco insignificante de alterações no seu valor até sua efetiva conversão em caixa. (NBC TG 1000 (R1) – Contabilidade para pequenas e médias empresas, p. 207)

Quadro 1– Estrutura da DFC comparando os métodos direto e indireto

Fluxo de caixa proveniente	
1 - das atividades operacionais	
Método direto	Método indireto
+ Recebimentos de Clientes Vendas à vista Duplicatas vendas a prazo + Dividendos de investimentos avaliados pelo método de equivalência patrimonial (-) Pagamentos a fornecedores Compras à vista Duplicatas compras a prazo (-) Salários e encargos sociais (-) Despesas diversas (-) Impostos diretos e indiretos (-) Despesas financeiras decorrente de empréstimos para financiamento de capital de giro	Lucro antes de impostos Receitas e despesas não financeiras + Depreciação + Amortização + Devedores duvidosos (-) Receita de equivalência + Despesas de equivalência + Baixa de imobilizado + Despesas de financiamentos (-) Receitas de investimentos = Lucro líquido financeiro Acréscimos. ou decréscimos. em ativos e passivos operacionais +/- Duplicatas a receber +/- Estoques +/- Contas diversas +/- Adiantamentos +/- Despesas antecipadas +/- Fornecedores +/- Impostos e contribuições +/- Salários e encargos +/- Credores diversos +/- Impostos sobre lucros
2 - das atividades de investimentos	
+ Recebimentos de: + Dividendos de investimentos avaliados pelo método de custo + Receitas financeiras + Receitas de venda de: Imobilizado Intangíveis Investimentos (-) Pagamentos por aquisição de: Imobilizado Intangíveis Investimentos (-) Despesas financeiras referentes a financiamento de investimento	
3 – das atividades de financiamento	
Dos sócios + Integralização de capital (-) Pagamento de dividendos (-) Pagamento de juros sobre o capital próprio De terceiros: + Novos empréstimos e financiamentos (-) Amortização de empréstimos e financiamentos (-) Despesas financeiras não identificadas como atividades operacionais ou de investimentos	
1+2+3 = aumento ou diminuição de caixa e equivalentes de caixa	
+ Saldo inicial de caixa ou equivalentes de caixa	
+ Saldo final de caixa ou equivalentes de caixa	

Fonte: Perez Júnior (2015, p. 244)

O controle sobre caixa é um objetivo básico de Gestão Financeira e tem como pressuposto ter o investimento em caixa o mais baixo possível, enquanto a empresa opera, sem

que comprometa o caixa, efetuando vendas com prazo inferior ao prazo que vai realizar os desembolsos de caixa.

Esse procedimento facilita a Gestão Financeira no sentido de acelerar os recebimentos e em eventual posse de caixa ocioso a empresa pode fazer investimentos de curto prazo que sejam com baixo risco.

Com o caixa estabilizado, existe a possibilidade de efetuar aplicações de curto prazo das provisões para pagamento de 13º salário, férias coletivas e outros desembolsos que, por vezes, momentaneamente acarretam alguma asfixia financeira no caixa das empresas de pequeno e médio porte, por não possuírem uma estrutura de controle e gestão do Fluxo de Caixa.

Face ao risco que alguns desses investimentos incorrem, não é aconselhável a aplicação em títulos de renda variável, como ações e seus derivativos e que, eventualmente, possam comprometer o caixa da empresa.

2.3.2.4 Fluxo de Caixa (FC)

Na linguagem empresarial, caixa é o ativo mais líquido disponível encontrado na empresa em caixa, bancos e aplicações financeiras de curtíssimo prazo, e das variadas abordagens referentes. Frezatti (2014, p. 2) descreve duas com uma definição do que são e qual a utilidade para cada uma, bem como as semelhanças e diferenças:

“São as entradas e saídas de caixa e equivalentes”.

Utilidade: “são úteis para avaliar a capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como necessidades de liquidez. [...] possibilita aos usuários desenvolverem modelos para avaliar e comparar o valor presente dos futuros fluxos de caixa de diferentes entidades”. (Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC 03)

O que é: “resume os movimentos de entrada e saída de caixa durante o **período** considerado”.

Utilidade: “as empresas comumente se preocupam tanto com o fluxo de caixa operacional, usado na tomada de decisões gerenciais, quanto com o fluxo de caixa livre, acompanhado de perto pelos participantes do mercado de capitais.” (GITMAN, 2006, p. 80-84, grifo do autor).

As duas abordagens têm em comum a referência a movimentos de caixa que entram ou saem e desconsideram os saldos de empréstimos e investimentos, que não constituem fluxo real de dinheiro, mas afeta o resultado financeiro.

Essas duas abordagens também possuem diferenças, já que na especificação do CPC 03 não existe a definição de um período de tempo específico como na definição de Gitman.

Fazendo a avaliação da utilidade das duas abordagens, o CPC 03 tem claramente como destinatários os usuários externos, identificada pela possibilidade da comparação de valores presentes das entidades de onde depreendemos que a utilidade do Fluxo de Caixa é uma informação pública disponível, estruturada de maneira clara, definida e homogeneizada para *stakeholders* externos à organização, mas é necessário considerar que o gestor tem a mesma necessidade do usuário externo.

Na abordagem de Gitman, existe a indicação da existência de vários Fluxos de Caixa, operacional e livre, que podem ser utilizados por diferentes usuários, isto é, não somente a utilização dos diferentes fluxos, mas quem os utiliza, tendo em consideração que as decisões são diferentes para quem vai fazer a gestão interna, quem vai tomar decisões de investimento ou mesmo *benchmarking* para comparações de desempenho.

Como existe preocupação em apresentar as diferentes perspectivas do Fluxo de Caixa, a preferência pelos conceitos de Frezatti (2014, p. 26) se deve ao fato de que as empresas brasileiras não conseguem se adaptar às metodologias preconizadas na literatura estrangeira, porque o mercado brasileiro tem algumas peculiaridades como o alto custo do dinheiro em financiamentos e, também, porque as empresas encaram o Fluxo de Caixa como um elemento para ser apresentado ao usuário externo que possui necessidades diferentes do gestor ou tesoureiro da organização.

Nesta ótica, o modelo de Fluxo de Caixa tem como objetivo permitir a Gestão Financeira das empresas, seja qual for o seu porte, e estas estarão subdivididas em disponibilidades, atividades operacionais, atividades de investimentos e atividades de financiamentos.

Em uma análise de investimentos, a abordagem utilizada é de valor presente do Fluxo de Caixa livre, que na visão do tesoureiro considera que a avaliação de desempenho é fundamental, onde as necessidades de informação são distintas, porque só há necessidade de controlar a liquidez.

O Fluxo de Caixa como instrumento, previsto e realizado, necessita de recursos técnicos que permitam tornar o nível de acerto da meta em algo que traga benefícios à organização em geral, e o sucesso de gestão só acontecerá se o Fluxo de Caixa for levado seriamente como um instrumento gerencial da empresa e não somente como de tesouraria.

Para isso, será necessário que toda a organização possa entender como fazer a leitura do Fluxo de Caixa e se apoiar nela, e não somente a área financeira. Frezatti (2014) defende que isso só acontece quando há definição de metas junto com as responsabilidades e, no fim do processo, haja uma avaliação de desempenho, e o resultado possa ser interpretado e responsabilizado.

Dois indicadores de desempenho deverão ser levados em consideração: saldo positivo entre entradas e saídas de caixa e a variação positiva do saldo de caixa entre o previsto e realizado.

2.3.2.5 Fluxo de Caixa como Instrumento de Gestão

O Fluxo de Caixa é instrumento de gestão tanto tático como estratégico, dado que a sua utilização é temporal e comporta prazos, curto prazo para a abordagem tática e longo prazo para o estratégico.

Na abordagem tática, o Fluxo de Caixa tem uma utilização mais limitada e se destina ao acompanhamento por meio de ações de menor alcance e até mesmo menor impacto, e estas ações podem ser rapidamente revistas e alteradas com rapidez como, por exemplo, antecipar entradas financeiras e postergar pagamentos como forma de aumentar a liquidez de caixa.

Para a abordagem estratégica dos Fluxos de Caixa que engloba uma visão mais extensa do ponto de vista temporal, ela afeta os negócios da empresa a longo prazo, obviamente passando pelas ações de curto prazo, e que determina realmente as decisões estratégicas da empresa quando esta se encontra com valores numéricos elevados no saldo de Fluxo de Caixa e podem, por exemplo, direcionar esse dinheiro para ser aplicado em novos investimentos futuros.

É o Fluxo de Caixa que mede a liquidez de uma empresa e sua capacidade de pagar suas contas e outras obrigações financeiras rastreando o fluxo de dinheiro que entra e sai do negócio ao longo do tempo.

Muitos fatores determinam o Fluxo de Caixa de uma empresa, tais como padrões de vendas, cronograma de contas a receber e a pagar, a taxa de rotatividade de estoque, cronograma de reembolso da dívida e cronograma de despesas como por exemplo manutenções de equipamentos elétricos, equipamentos em geral e expansão de instalações.

O importante é que a empresa possa fazer uma previsão que engloba o conhecimento das duas situações: econômica e financeira. Isso porque análises de Fluxo de Caixa podem ter interpretações que denotam uma ótima posição econômica e situação financeira e sequer ter valores positivos.

2.3.2.6 Lucro e Caixa

Ao analisar Demonstrações de Fluxo de Caixa, é preciso entender que caixa e lucro não significam a mesma coisa, o que eles têm em comum é que são dois conceitos financeiros importantes, mas medem aspectos diferentes do negócio.

Para mensuração da lucratividade, muitos conceitos de lucro são referidos na literatura, sendo que para as micro e pequenas empresas, que obviamente estão distantes do horizonte do capital aberto, os mais utilizados são o lucro contábil e o lucro residual (econômico).

O lucro contábil é mais utilizado pelos micros e pequenos empresários por ter seu apuramento feito de forma mais simples, e de leitura imediata dado por:

$$\text{Lucro} = \text{Receitas} - \text{Custos}$$

É um conceito de Contabilidade criado para medir a eficiência da operação da empresa, porém desconsidera o valor do dinheiro no tempo e o custo de oportunidade ou riscos.

O lucro residual ou econômico mais utilizado nas Finanças Corporativas é o resultado da diferença do capital investido menos a remuneração de todos os agentes (funcionários, governo, instituições financeiras, fornecedores, etc.) e ainda leva em conta o custo de oportunidade do capital.

Caixa é dinheiro que está disponível imediatamente para ser utilizado pela empresa. É a mais importante conta do ativo circulante e de mais fácil entendimento para micro e pequenos empresários, que se refere à entrada e à saída de dinheiro.

Existem diferenças entre os conceitos de lucro e caixa que podem ou não determinar a permanência de uma empresa no mercado. No Quadro 2, é exemplificado esse tipo de evento onde uma empresa que tem vendas à vista de R\$ 100,00 e custos de R\$ 50,00, esta empresa estará gerando um Fluxo de Caixa positivo de R\$ 50,00. Isto determina uma margem de lucro de 50%.

Quadro 2 – Fluxo de Caixa com Vendas à Vista

Conta	Período n	Período n+1
Receitas a vista	R\$ 100,00	R\$ 0
Custos	(R\$ 50,00)	R\$ 0
Fluxo de caixa	R\$ 50,00	R\$ 0

Fonte: Elaboração Própria (2017)

No entanto, se a empresa estiver efetuando vendas a crédito para receber no período $n+1$, exemplificado no Quadro 3, o Fluxo de Caixa será negativo de R\$ 50,00, o que significa R\$ 0 de vendas, menos os mesmos custos de R\$ 50,00.

Quadro 3 – Fluxo de Caixa com Vendas a Prazo

Conta	Período n	Período n+1
Receitas a prazo	R\$ 0	R\$ 100,00
Custos	(R\$ 50,00)	R\$ 0
Fluxo de caixa	(R\$ 50,00)	R\$ 100,00
Saldo de Caixa	(R\$ 50,00)	R\$ 50,00

Fonte: Elaboração Própria (2017)

Fica explicado facilmente que 50 % de margem de lucro era teórica, dado que as vendas foram R\$ 50,00 a prazo, e não tem nenhum significado quando o Fluxo de Caixa é negativo.

2.3.3 Modelo de Análise Quantitativa

Com o problema definido, o próximo passo é analisar e reclassificar as contas para que esses dados sejam introduzidos nos grupos de contas a que pertencem para serem usados como registros na planilha, facilitando o procedimento e a leitura do controle financeiro de forma simples e prática. Essas contas, apesar de registradas na Contabilidade Financeira, serão reagrupadas no Demonstrativo de Fluxo de Caixa com custos variáveis operacionais, incluindo os impostos que possuem tratamento diferente na prática das pequenas empresas optantes pelo Simples Nacional.

Será possível identificar o que realmente a empresa gera de disponibilidade de caixa, no contexto da Contabilidade Gerencial para identificar, corrigir e planejar para prever eventuais problemas que possam ocorrer na empresa decorrentes de falta de liquidez.

Resumidamente, na Tabela 2, apresenta-se uma estrutura simplificada representada pelas contas e o que pode ser lançando em cada uma.

Tabela 2 – Estrutura Simplificada da DFC

(→) Entradas (Receitas)	Entrada efetiva em dinheiro
(-) Custos Variáveis	Custos imputados de acordo com quantidade
(=) Margem de contribuição	Diferença entre as receitas e custos variáveis
(-) Custos Fixos	Gastos relacionados à estrutura da empresa
(=) Lucro Operacional	Valor que a operação da empresa gerou
(-) Investimentos	Gastos que possibilitem retorno no futuro
(+ ou -) Movimentos Não Operacionais	Entradas ou saídas que não fazem parte da operação da empresa
(+) Saldo Líquido	Saldo ou lucro líquido no período

Fonte: Elaboração Própria (2017)

Esta análise quantitativa é também um modelo determinístico, porque não envolve risco. Todos os valores são conhecidos e somente necessitam de ordenamento e interpretação cuidadosa, para não comprometer as chances de sucesso dessa implementação de solução para o problema real.

2.3.4 Interpretação da Análise Quantitativa

Analizando uma DFC onde os dados são registrados diariamente nas operações da empresa, ainda que os ingressos não sejam diários, mas que produzirão um relatório mensal, será possível entender como o Fluxo de Caixa mensal pode afetar a empresa, que é solução desejada por meio da implementação do controle de Fluxo de Caixa. Essa é a fase da interpretação dos resultados.

Em ambientes empresariais onde proliferam métodos para controle e medidas da mais variada ordem, o propósito é só um: medir o desempenho. Na área financeira, não é diferente dado que todas as decisões de uma empresa que vão desde a sua abertura até ao seu eventual encerramento passam pelo funil financeiro.

Na realidade, muitas empresas operam com algum rigor tecnicista, mas não dedicam a devida importância à análise de informações antes de tomar decisões. Essa análise deve ser feita de forma unificada englobando três parâmetros: a consistência, a comparação e a otimização.

A análise de consistência permite assegurar que as informações são adequadas e estão todas registradas no modelo adotado. A análise de comparação evidencia as alterações, se elas foram positivas ou negativas dentro de um período escolhido e o anterior. A análise de

otimização é a que vai permitir procurar melhores resultados do que aqueles que foram analisados e permite produzir até projeções.

Para medir o desempenho, a empresa deverá ter em seu poder três critérios: qualidade, tempo e custos, e estes permitem entender o que será favorável ou desfavorável para a política de Fluxo de Caixa da empresa.

2.4 ANÁLISE E REORGANIZAÇÃO DOS GRUPOS DE CONTAS

Para a elaboração da DFC, as contas foram analisadas e reorganizadas de acordo com a atividade operacional da empresa, isto permitiu identificar com clareza quais são as contas que compõem operacionalmente os ingressos e desembolsos efetivos de valores de caixa.

Na requalificação das contas, os principais ingressos e desembolsos podem ficar distribuídos como indicado na Tabela 3 como ponto de partida para a estruturação das contas, e que poderá sofrer adaptações no decorrer da operação da empresa, na adequação do controle de Fluxo de Caixa.

Tabela 3 - Principais Ingressos e Desembolsos do Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa	
Ingressos	Desembolsos
Vendas à vista	Compras de matéria-prima
Recebimentos parcelados	Pagamento de salários
Vendas de ativos permanentes	Despesas de venda
Receitas financeiras	Despesas administrativas
Aluguéis	Despesas financeiras (juros, etc.)
Empréstimos bancários	Despesas tributárias
Empréstimos de coligadas e controladas	Resgates de títulos
Desconto de títulos	Pagamento de dividendos
Aumento de capital de giro	Ampliação da empresa
Aporte de capital	Compra de ativos fixos
Outros ingressos	Outros desembolsos

Fonte: Adaptado de Silva, (2016, p.63)

2.5 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO - MC

A margem de contribuição é obtida por meio da subtração dos custos variáveis e despesas variáveis da receita líquida, como se observa na Tabela 4.

É ela que permite a identificar a potencialidade de cada produto isoladamente, e aplicado no caso geral da Receita Líquida, medir a potencialidade da empresa no seu conjunto.

Na Contabilidade de Custos, a ideia de margem de contribuição individual permite entender como cada produto contribui para amortizar os gastos fixos numa primeira fase, e depois se proceder ao cálculo do lucro.

O SEBRAE (2004, p.6) em sua cartilha explica como identificar a Margem de Contribuição, já que é necessário comprar o que vai ser vendido (Custos Variáveis) e pagar despesas quando ocorrerem as vendas (Despesas Variáveis) como impostos sobre venda e comissões, que valor sobra para pagar Despesas Fixas e ainda ter Lucro. Isso é a Margem de Contribuição

Tabela 4 – Determinação da MC

Receita líquida
(-) Custos variáveis
(-) Despesas variáveis
(=) Margem de contribuição

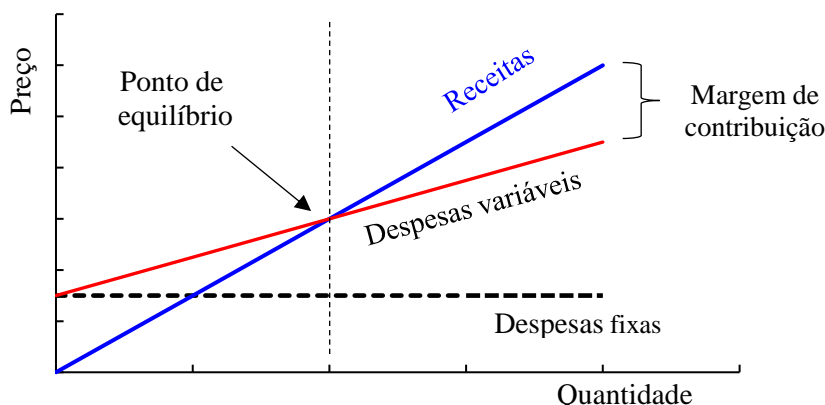
Fonte: Elaboração Própria (2017)

A margem de contribuição permite facilmente elaborar a construção do preço de venda dos produtos e que torna possível entender também qual a diferença de lucro de diversos produtos dentro do portfólio da empresa.

Evidencia também se o faturamento, mesmo elevado, consome um manancial de recursos que resultem em uma margem de contribuição nada interessante, analisada pelo prisma da taxa de retorno de investimento de forma direta, sem incluir riscos e custo de oportunidade.

2.6 PONTO DE EQUILÍBRIO - PE

O simples cálculo do ponto de equilíbrio permite a empresa conhecer quanto ela precisará gerar de receitas para cobrir as despesas totais para que o lucro operacional seja igual a zero, o que se pode identificar na Figura 6, onde é possível entender que só a direita do ponto de equilíbrio é que as receitas cobrem as despesas totais.

Figura 6 – Gráfico Ilustrativo do PE

Fonte: Elaboração Própria (2017)

Esse método de determinação de ponto de equilíbrio é feito a partir do valor da margem de contribuição, porque não necessita de uma estrutura de custos complexa.

2.7 PROPOSTA DE MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE FLUXO DE CAIXA

Um método de gerenciamento só terá resultado se estiver alinhado com o objetivo comum da direção da empresa, e ainda existir uma integração dos diversos departamentos da empresa no que se refere aos Fluxos de Caixa.

As fontes de informação para alimentar os dados da planilha são os efetivos ingressos e desembolsos de caixa que devem ser considerados e lançados. Deve ser definido prazo para entrega dos dados e documentos preferencialmente tão logo os fatos tenham ocorrido, e deve também se definir um intervalo de tempo limite para lançamento.

Como o número de operações financeiras não é elevado, a efetivação desses lançamentos se torna mais simples e fácil

Deverá se observar como em todas as ações de melhoramento precisa existir uma preocupação por parte dos responsáveis que permite avaliar, compreender e agir para que sejam alcançadas metas.

A utilização de planilhas diárias tem como base o regime de caixa, isto é, na efetivação das operações de entrada e saídas de caixa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em uma pesquisa científica, os procedimentos metodológicos abrangem e obedecem a parâmetros de uniformização para relato do conhecimento gerado por ela. Esses procedimentos são questões que se pretendem respondidas ou elucidadas de forma dinâmica.

3.1 CIÊNCIA

A definição de ciência, do latim *Scire*, na própria definição etimológica da palavra abrange o conhecimento, a aprendizagem. Porém, essa definição pode não conter o grau de precisão necessária para diferenciar a ciência de outras atividades que também envolvem aprendizado e conhecimento.

Essa necessidade de estreitamento da definição é dada por Michel (2015, cap. 1.2):

Ciência entendida como conhecimento pressupõe reflexão ou experiência sistemática, adquirida pela observação, identificação, pesquisa e explicação de fenômenos e fatos formulados metódica e racionalmente. [...]. A ciência procura “preservar os fenômenos” e “tornar inteligível o mundo”.

Nessa abordagem fica claro que a necessidade de os fatos estarem formulados metódica e racionalmente por meio de técnicas que permitem o registro só é possível com a utilização de um método que caracteriza a metodologia científica, que um pesquisador utiliza para catalogação do conhecimento científico.

3.2 METODOLOGIA CIENTÍFICA

A metodologia determina como os conhecimentos são ordenados e quais os métodos e técnicas utilizados na pesquisa, que direcionamento seguir para atingir os objetivos, que instrumentos podem ser utilizados para esta catalogação e determina, ainda, uma forma de explanação, catalogação, elaboração e formatação da pesquisa científica.

É a Metodologia para a Pesquisa Científica que permite a aquisição de informações relevantes, a respectiva análise de dados, bem como as inferências que podem ser feitas.

Ramos (2009, p. 133) salienta que é a metodologia que permite o questionamento sistemático da realidade e estuda a melhor maneira de se abordar certos problemas no estado

do nosso conhecimento, recorrendo-se a utilização da Pesquisa Científica e de sua catalogação resultante que é amplamente empregada na produção de trabalhos científicos.

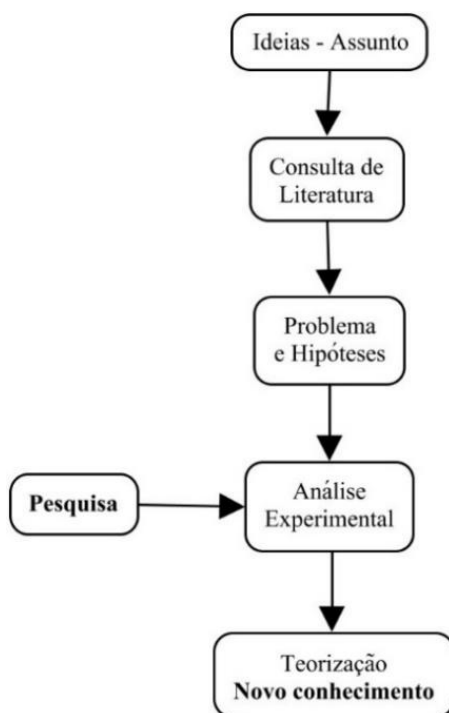
3.3 PESQUISA CIENTÍFICA

As características básicas da pesquisa envolvem metodologias e técnicas conhecidas na ciência que são aplicadas no estudo de uma classe de problemas. As técnicas referem-se ao meio e às ferramentas específicas utilizadas para a coleta de informações relevantes: os dados.

Como toda pesquisa tem uma finalidade, nesta, é a demonstração da importância da utilização da análise do Fluxo de Caixa como ferramenta específica para controlar e organizar operações da empresa, permitindo gerar conhecimentos para resolução de problemas reais, e pode ser classificada como uma pesquisa aplicada, desenvolvida em uma serralheria de alumínio que produz esquadrias localizada em Cabedelo-PB.

Em sua definição mais comum a sequência das ações de pesquisa tem uma estrutura de acordo com a Figura 7 e visa a teorização para produção de novos conhecimentos.

Figura 7 – Sequência Esquemática das Ações de Pesquisa



Fonte: adaptado de Marconi e Lakatos (2017)

Quando se busca solução para um tipo de problema a pesquisa passa a fazer parte da integrante da vida das pessoas que desenvolvem conscientemente ou não, uma atividade de pesquisa.

3.3.1 Tipo de Pesquisa

O desenvolvimento do planejamento e de que tipo será a pesquisa está relacionado tanto ao problema a ser estudado, natureza e situação espaço-temporal como da natureza e do nível de conhecimento do pesquisador. Conforme o propósito pretendido Michel (2015), nos apresenta duas formas de classificação:

A pesquisa será classificada como meio quando o seu propósito for identificar, mostrar a forma de atuação do pesquisador, o modo de caminhar do trabalho. Nesta classificação, a pesquisa funciona como instrumento para se obter respostas e soluções, indicando como o trabalho foi realizado.

A pesquisa será classificada como fim quando for utilizada para obtenção de resultados. Nesse caso, ela pretende refletir, traduzir o propósito do trabalho, indicar o que se quis fazer no trabalho.

Para melhor percepção destas duas classificações, se elenca na Tabela 5 quais as pesquisas enquadradas em cada uma delas:

Tabela 5 – Classificações das Pesquisas

QUANTO AOS MEIOS	QUANTO AOS FINS
Estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica.	Pesquisa Básica
Pesquisa teórica.	Pesquisa aplicada
Pesquisa prática ou experimental.	Pesquisa de inovação ou tecnológica
Pesquisa quase experimental.	Pesquisa Descritiva
Pesquisa de campo.	
Pesquisa empírica.	
Pesquisa-ação.	

Fonte: Michel (2015)

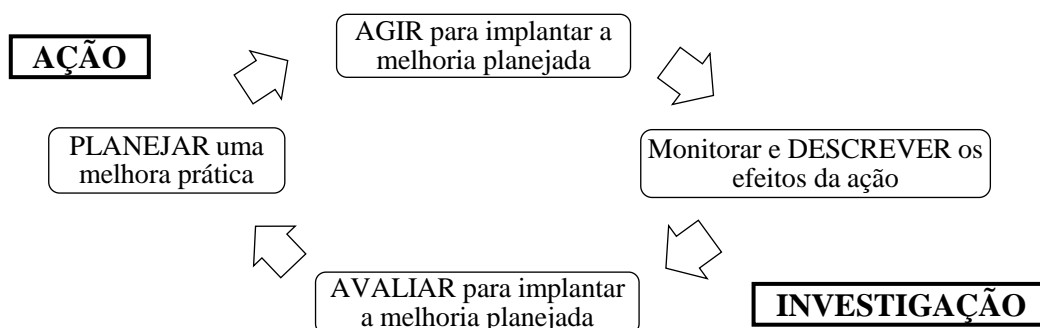
Para desenvolvimento deste trabalho, a pesquisa é o meio que permitirá criar soluções para minimizar os problemas causados pela ausência de controle de Fluxo de Caixa e, portanto, permite obter respostas e soluções por meio da Pesquisa-Ação.

3.3.1.1 Pesquisa-Ação

A escolha específica para utilização da Pesquisa-Ação é porque é um tipo de pesquisa que foi desenvolvida para tratar problemas específicos contidos em uma situação particular, não isolando o problema do contexto geral para se proceder ao estudo.

Dessa forma são feitas alterações produzidas durante a pesquisa consideradas válidas e um realiza-se um constante monitoramento para aferir a sua efetividade como representado na Figura 8, que representa o correr do processo.

Figura 8 – Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação



Fonte: Tripp (2005, p. 446)

Não é possível estabelecer um marco para quando esse tipo de Pesquisa-Ação teve origem, mas sempre foi utilizada, porque segundo Tripp (2005, p.23): “simplesmente as pessoas sempre investigaram a própria prática com a finalidade de melhorá-la”.

As possibilidades da Pesquisa-Ação dentro das formas de pesquisa quantitativa são inúmeras, porque agrega técnicas da pesquisa social efetuando uma ligação com a resolução de problemas de base empírica que permite investigação por meio de ações ou resoluções.

Esta proposta metodológica permite organizar a pesquisa de forma convencional ao nível da observação e obtenção de dados numa sequência lógica e sistemática de passos que tem objetivos definidos por instrumentos e técnicas.

3.4 ANÁLISE QUANTITATIVA

A abordagem científica que auxilia a tomada de decisão gerencial pode ser extraída de análises quantitativas, que se inicia na coleta de dados que são tratados de forma a construir a informação pretendida e organizados de forma a transformá-la em informação valiosa. É esse

processamento de informação que Render, Stair Júnior e Hanna (2010, p.26) consideram o coração da análise quantitativa.

No que concerne à tomada de decisão, os administradores deverão ter em consideração que para além de fatores quantitativos, os fatores qualitativos também deverão ser levados em conta. A explicação para isto é que existem fatores externos que devem ser considerados, porque podem em determinado momento alterar o significado de interpretação de dados e dos cenários, como alteração ou divulgação de legislação, avanços de tecnologia, modificações tributárias e até mesmo o resultado de uma eleição.

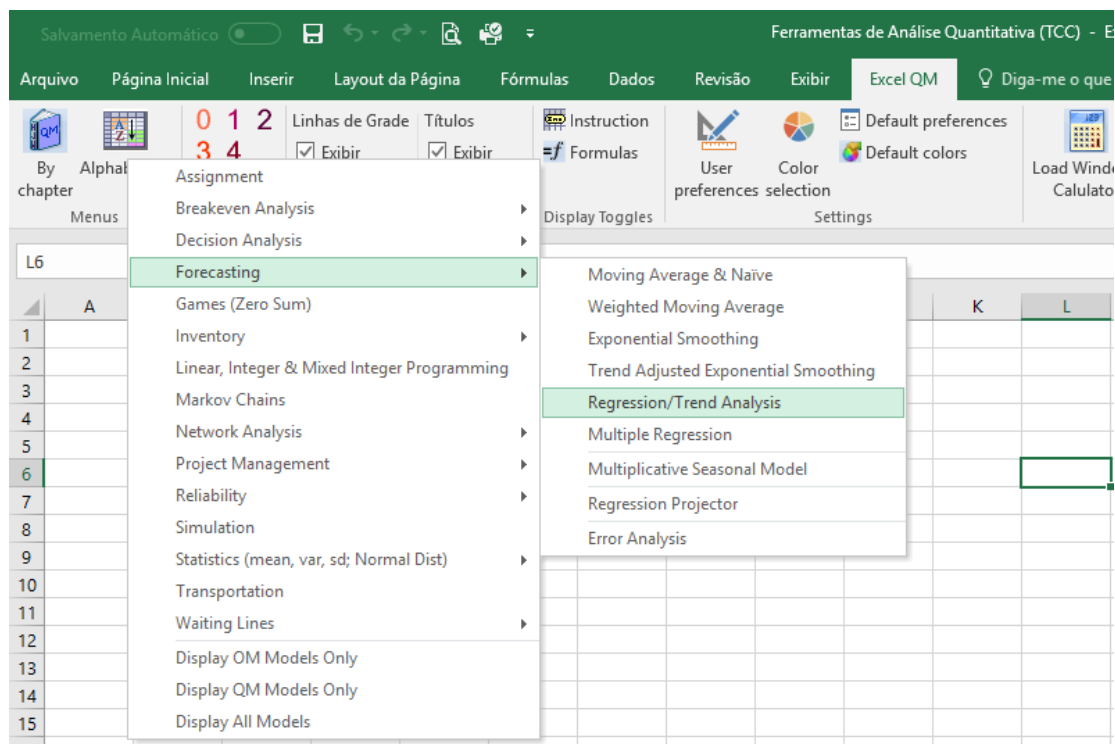
3.4.1 Ferramentas Para Análise Quantitativa

Para realizações de análises quantitativas, as empresas têm a ideia pré-concebida de que é necessário um desembolso de valor elevado por uma ferramenta de análise quantitativa.

Esse paradigma é quebrado com a oferta de módulos adicionais que são fornecidos gratuitamente para serem instalados nos *softwares* de planilha eletrônica.

Um desses módulos que possui uma diversidade de funções é o Excel POM/QM da *Prentice Hall and Howard Weiss' Decision Science Software* indicado na Figura 9, para projeções estatísticas e muitas outras funções de análise quantitativa que podem ser utilizadas na construção de coleta de dados e consequente geração de informações pertinentes.

Figura 9 – Ferramentas Adicionais de Análise Quantitativa



Fonte: Elaboração Própria (2017)

Este *add-on* possui ainda funções para cálculo do ponto de equilíbrio, estatísticas de projeção por meio da média, variância, desvio padrão e distribuição normal.

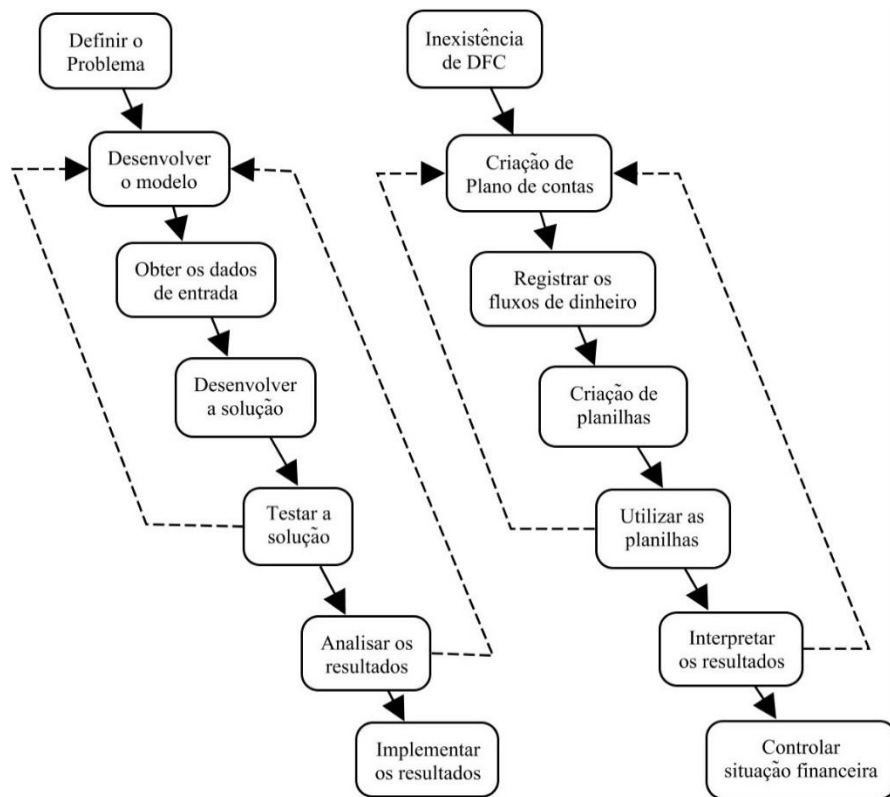
3.4.2 Abordagem Quantitativa

A abordagem quantitativa consiste em definir o problema, desenvolver um modelo, obter os dados de entrada, desenvolver uma solução, testar a solução, analisar os resultados e implementar os resultados.

A etapa mais importante é, sem dúvida, a definição do problema feita de forma clara e concisa, e isso pode determinar o sucesso da aplicação da técnica. As demais etapas podem ser realizadas, mesmo que ainda não estejam totalmente finalizadas, e podem ser modificadas ao longo do processo sendo readaptadas por não serem tão rígidas.

Na Figura 10, está estabelecido o paralelo entre as etapas da teoria e a real necessidade da empresa em conhecer o seu Fluxo de Caixa, com ênfase nos ciclos em algumas dessas etapas que visam ao aprimoramento do processo da criação do plano de contas.

Figura 10 – Abordagem Quantitativa: modelo versus realidade



Fonte: Elaboração Própria baseada em Render, Stair Júnior e Hanna (2010)

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A proposta engloba a implantação de um modelo de Gestão Financeira por meio do controle de Fluxo de Caixa com utilização de planilhas eletrônicas de fácil utilização e que não necessita treinamento especial para seu preenchimento, até porque esse é realizado de uma forma bastante interativa.

As planilhas permitem desenvolver análises diversas, estando interligadas entre si, com relativa facilidade. A utilização desses modelos, é defendida por Silva (2016, p. 193) com o propósito de planejar e organizar as informações.

Modelagens para solução de problemas podem estar nas planilhas como ferramenta de apoio nas decisões e, como modelos matemáticos e cálculos, precisam ser realizados com alguma celeridade e a utilização das planilhas facilita esta etapa

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa onde se pretende a implantação de modelo de gestão por meio de Fluxo de Caixa tem como atividade principal a industrialização de esquadrias de alumínio sob encomenda.

Sua estrutura organizacional e produtiva será abordada de forma que se possa entender o contexto da geração de Fluxo de Caixa dentro do seu simplificado modelo administrativo e de produção.

4.1.1 Estrutura Organizacional

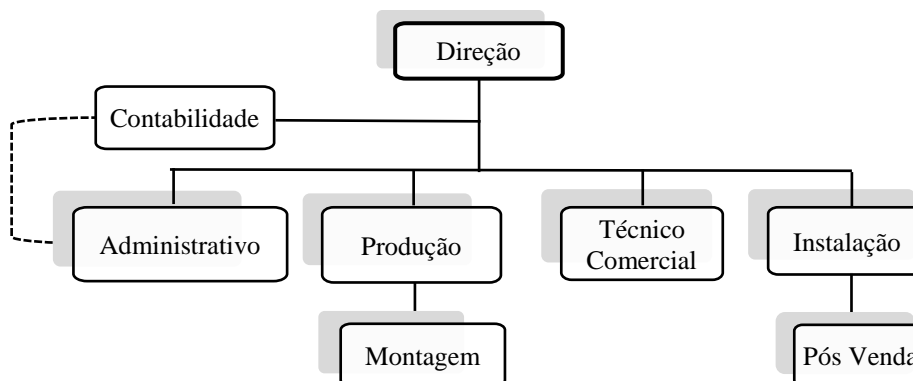
Os órgãos de gestão da empresa têm uma estrutura hierárquica horizontalizada, com os setores de técnico, produção e administrativo sob a direção.

Não possui diversos níveis de hierarquias nem foram colocados setores individuais de atividade que funcionam de forma isolada sob algum responsável que, eventualmente, desenvolve processos para um mesmo fim. A Contabilidade é terceirizada e funciona no organograma como órgão de *staff*, representado na Figura 11.

Existem na empresa meios que possibilitem a implementação de Gestão Financeira, por meio do controle de Fluxo de Caixa, que consiste nos sistemas automatizados informáticos ligados a um servidor que concentra todo armazenamento de dados. Portanto não existirão custos adicionais com investimento em parque informático.

O *software* também já existe em todos os computadores ‘cliente’ e também no ‘servidor’ o que torna o processo ainda mais simples.

Figura 11 – Organograma Funcional da Empresa



Fonte: Elaboração Própria (2017)

4.1.2 Sequência das Atividades Operacionais

As atividades estão elencadas no Quadro 4 de forma resumida. Esta breve explicação também visa demonstrar que não há custos com aquisição de matérias primas diretas na produção, dado se tratar de industrialização.

Quadro 4 – Sequência Resumida de Processo Produtivo de Esquadrias

Ação	Descrição
1	Pedido de proposta para esquadrias sob medida, definindo linha, cor, vidro e tipologia
2	Informações adicionais relevantes sobre as esquadrias são determinadas
3	Projeto das esquadrias são incluídos no software CEM 3.1, gerando uma proposta
4	Na proposta, a lista do material necessário é gerada, com um custo (só matéria prima)
5	Geração de custo de mão de obra por cada tipo de esquadria e quantidade
6	Envio de proposta ao cliente como parte de um pacote: materiais e mão de obra
7	Aceitação da proposta, é elevada ao estatuto de obra, com contrato de industrialização
8	Aquisição das matérias primas diretamente pelo contratante (vidro e alumínio)
9	Como materiais são do contratante, não existe estoque de matérias primas.
10	Chegada do material, os perfis são cortados e usinados (encaixes e junções das peças)
11	Finalizado o processo anterior, as peças recebem os componentes
12	Produção de contramarcos que servem de bitola para a obra e entrega
13	Realização do pedido de vidros já cortados (também de conta do contratante)
14	Recepção dos vidros, inicia-se a etapa de montagem das esquadrias
15	Montada a esquadria, segue para embalagem e preparação para expedição
16	Envio das esquadrias para a obra para instalação, com agendamento da instalação
17	Regulagem e vedação das esquadrias instaladas

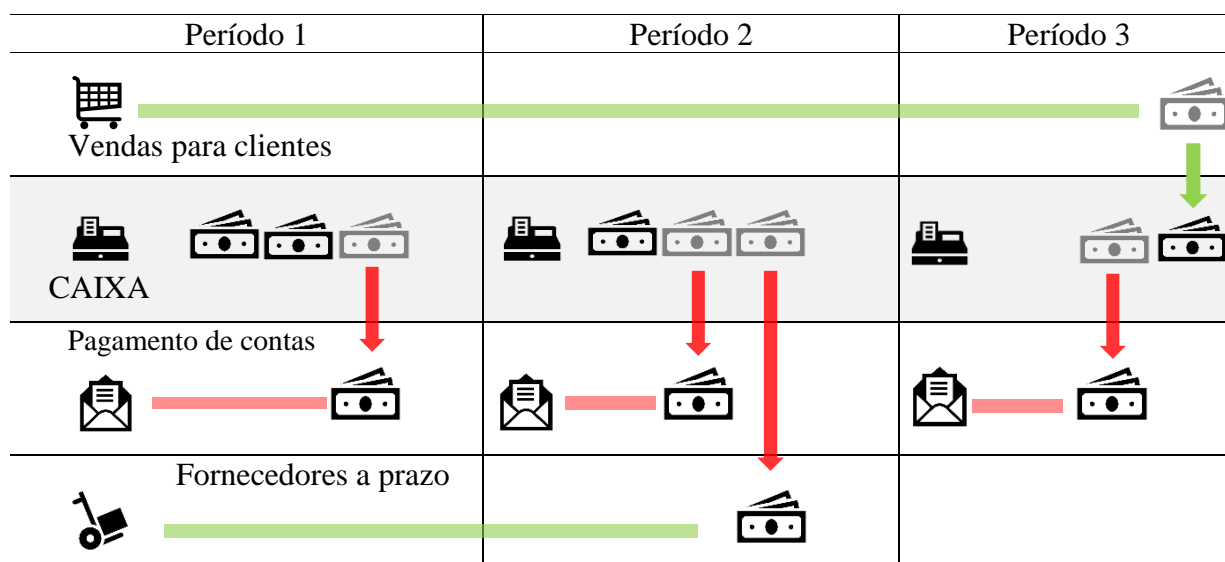
Fonte: Elaboração Própria (2017)

4.1.3 Processo de Recebimento de Clientes

As movimentações financeiras exigem cuidado adicional ligadas à capacidade produtiva, visto os recebimentos de clientes serem feitos mediante a quantidade produzida, cujo parâmetro de avaliação é a medição de quantidades entregues ou montadas e que torna os recebimentos espaçados, como indicado na Figura 12, em uma representação gráfica das transações financeiras.

Vale ressaltar que os desembolsos são mais constantes, praticamente diários dado que são abrangidos pelos desembolsos operacionais, de investimento, de financiamento e não operacionais.

Figura 12 – Representação Esquemática dos Fluxos de Caixa



Fonte: Elaboração Própria (2017)

4.2 CLASSIFICAÇÃO DAS CONTAS

A estruturação das contas feita pela Contabilidade para as demonstrações necessárias às questões tributárias e fiscais que podem eventualmente ser apresentadas para análise de crédito em operações comerciais, seguem o regime de competência e servem de base para a DFC, que seguirá o regime de caixa.

O controle de Fluxo de Caixa como instrumento de gestão engloba a possibilidade de fazer projeções de Fluxo de Caixa e ainda conhecer os desvios entre períodos e realizar análises

dentro do mesmo período para identificar qual item é o que tem consumido mais recursos da empresa face às receitas. Essa possibilidade de controlar os desvios é identificada por meio de análises verticais e horizontais e será contemplada na planilha de DFC.

A estruturação das contas de Fluxo de Caixa apresentada na Tabela 6 possibilita obter uma leitura imediata dos ingressos e desembolsos

Tabela 6 – Classificação das Contas

1-RECEITA / FATURAMENTO	
1.1	Receita com serviços
2-DESPESAS / CUSTOS VARIÁVEIS	
2.1	Custos com serviços
2.1.1	Fornecedores
2.2	Custos tributários e financeiros
2.2.1	Simples Nacional
2.2.2	Taxas bancárias
2.2.3	Despesas operacionais tributárias
2.3	Custos com comissões
2.31	Comissão de vendas
=	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO 1-2
3-DESPESAS FIXAS	
3.1	Despesas financeiras
3.1.1	Despesas com DOC/TED e outras tarifas bancárias
3.2	Despesas administrativas
3.2.1	Telefone
3.2.2	Celular
3.2.3	Internet
3.2.4	Aluguel
3.2.5	Energia elétrica
3.2.6	Água
3.2.7	IPTU/IPVA
3.2.8	Gasolina / Táxi / Estacionamento
3.3	Despesas com pessoal
3.3.1	Salário de Funcionários
3.3.2	Valores de rescisão
3.3.3	FGTS
3.3.4	INSS – Sindicatos
3.3.5	Pró-labore
3.3.6	Planos de saúde e dentários
3.4	Despesas com serviços terceirizados
3.4.1	Contador
3.4.2	Aluguel de softwares
3.5	Despesas com materiais e equipamentos
3.5.1	Manutenção equipamentos
3.5.2	Material de expediente / manutenção e limpeza
3.5.3	Manutenção de veículos
3.5.4	Vigilância remota
=	LUCRO OPER. ANTES DE INVESTIMENTOS (1-2-3)
4 - INVESTIMENTOS	
4.1	Investimentos em publicidade
4.1.1	Cartões / mídias / propaganda
4.1.2	Sites e manutenção
4.2	Investimentos em bens materiais
4.2.1	Equipamentos informáticos e de T. I.
4.2.2	Ferramentas
4.3	Investimentos em desenvolvimento empresarial
4.3.1	Consultorias e treinamentos
=	LUCRO OPERACIONAL TOTAL (1-2-3-4)

5 - LUCROS E PERDAS NÃO ASSOCIADAS ÀS OPERAÇÕES	
5.1	ENTRADAS NÃO OPERACIONAIS
5.1.1	Entradas não operacionais
5.2	SAÍDAS NÃO OPERACIONAIS
5.2.1	Juros bancários e por atrasos
5.2.2	Pagamentos de dívidas passadas
=	RESULTADO LÍQUIDO (1-2-3-4-5)

Fonte: Adaptado segundo Estrutura de Damodaran (2011, p. 80)

A estruturação dessa classificação das contas foca nas mais importantes que resultem em movimentações de caixa, e não leva em consideração um detalhamento excessivo que acaba prejudicando a utilização da DFC por excesso de informações.

4.3 PROPOSTA DE MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE FLUXO DE CAIXA

Definida a estruturação das contas, optou-se por lançamentos diários que geram um resumo para controle mensal da DFC pelo método direto e adaptado para as pequenas empresas.

Essa opção deve-se ao fato de o número de documentos contábeis em trânsito na empresa ser diminuto, explicado pelo ciclo operacional dos serviços, na sua maioria maior que um mês, mas que podem ter recebimentos intercalados devido à extensão da duração da prestação de serviços. Evidente que situações pontuais diferentes do que habitual podem ocorrer, mas permitem o mesmo tratamento diário que levará a valores mensais.

Na colocação em prática da proposta, foram feitos lançamentos diários que originaram um resumo de dois meses nas contas que tiveram movimentação e que estão identificadas na Tabela 7. Esse modelo deve ser dinâmico face às possibilidades de inclusão ou eliminação de contas das atividades financeiras, de investimentos e não operacionais.

4.3.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

É possível observar, no mesmo período, os valores com maior significado nos grupos por meio da análise vertical para o período 'n', como, por exemplo, no grupo das despesas fixas com os valores de salários de funcionários (conta 3.3.1) que consumiu 20,41% das receitas.

Para o período 'n+1' os valores não tiveram alteração significativa, mantendo a mesma proporção de mais elevado nas despesas fixas.

A vantagem de se controlar no período qual o recurso consome maior proporção em relação às receitas é um balizador excelente de identificação de algum desvio anormal. Após a

implementação efetiva, os valores têm sua oscilação facilmente identificada em comparação a períodos anteriores na verificação pela análise vertical.

Para esta identificação, a mesma conta de salários de funcionários teve uma variação positiva de 4,94%, comparando o período 'n+1' com o anterior.

A exploração desses dados pode revelar, por exemplo, que as receitas com serviços tiveram um aumento de 2,84% de um período para outro, com todas as outras variáveis permite identificar que o resultado líquido aumentou de 49,85% entre períodos. Pode não ser significativo em valor absoluto, porém é um valor relativamente confortável.

Estas são as grandes vantagens das análises na visualização de alterações que ocorram entre dois períodos de curto prazo, onde as decisões podem ser tomadas com mais facilidade do que se esperar um ano contábil para se comparar dois balanços patrimoniais consecutivos.

Tabela 7 – Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)

CÓDIGO e DESCRIÇÃO DA CONTA		período n	A.V. %	período n+1	A.V. %	A.H. %
1-RECEITA / FATURAMENTO		84.603,12	100,00%	87.002,79	100,00%	2,84%
1.1	Receita com serviços	84.603,12	100,00%	87.002,79	100,00%	2,84%
2-DESPESAS / CUSTOS VARIÁVEIS		17.035,95	20,14%	20.581,69	23,66%	20,81%
2.1	Custos com serviços	1.087,47	1,29%	4.207,04	4,84%	286,86%
2.1.1	Fornecedores	1.087,47	1,29%	4.207,04	4,84%	286,86%
2.2	Custos tributários e financeiros	14.679,43	17,35%	15.069,61	17,32%	2,66%
2.2.1	Simples Nacional	7.781,89	9,20%	8.291,37	9,53%	6,55%
2.2.2	Taxas bancárias	248,81	0,29%	167,95	0,19%	-32,50%
2.2.3	Despesas operacionais tributárias	6.648,73	7,86%	6.610,29	7,60%	-0,58%
2.3	Custos com comissões	1.269,05	1,50%	1.305,04	1,50%	2,84%
2.31	Comissão de vendas	1.269,05	1,50%	1.305,04	1,50%	2,84%
= MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO 1-2		67.567,17	79,86%	66.421,10	76,34%	-1,70%
3-DESPESAS FIXAS		50.596,97	59,81%	47.455,31	54,54%	-6,21%
3.1	Despesas financeiras	-	-	-	-	-
3.1.1	Despesas com DOC/TED e outras tarifas bancárias	-	-	-	-	-
3.2	Despesas administrativas	8.528,71	10,08%	10.959,51	12,60%	28,50%
3.2.1	Telefone	990,14	1,17%	1.124,02	1,29%	13,52%
3.2.2	Celular	1.121,82	1,33%	100,89	0,12%	-91,01%
3.2.3	Internet	258,94	0,31%	127,65	0,15%	-50,70%
3.2.4	Aluguel	5.000,00	5,91%	5.000,00	5,75%	-
3.2.5	Energia elétrica	776,60	0,92%	1.000,71	1,15%	28,86%
3.2.6	Água	72,40	0,09%	81,11	0,09%	12,03%
3.2.7	IPU	248,81	0,29%	-	-	-100,00%
3.2.8	Gasolina / Táxi / Estacionamento	60,00	0,07%	3.525,13	4,05%	5775,22%
3.3	Despesas com pessoal	30.006,94	35,47%	31.313,85	35,99%	4,36%
3.3.1	Salário de Funcionários	17.270,55	20,41%	18.122,96	20,83%	4,94%
3.3.2	Valores de rescisão	1.586,55	1,88%	1.381,63	1,59%	-12,92%
3.3.3	FGTS	3.537,06	4,18%	2.416,70	2,78%	-31,67%
3.3.4	INSS – Sindicatos	3.257,78	3,85%	3.482,98	4,00%	6,91%
3.3.5	Pró-labore	3.500,00	4,14%	3.500,00	4,02%	-
3.3.6	Planos de saúde e dentários	855,00	1,01%	2.409,58	2,77%	181,82%
3.4	Despesas com serviços terceirizados	12.061,32	14,26%	5.181,95	5,96%	-57,04%
3.4.1	Contador	1.200,00	1,42%	1.436,89	1,65%	19,74%
3.4.2	Aluguel de softwares	2.577,54	3,05%	1.521,44	1,75%	-40,97%
3.5	Despesas com materiais e equipamentos	478,50	0,57%	505,62	0,58%	5,67%
3.5.1	Manutenção equipamentos	958,28	1,13%	214,70	0,25%	-77,60%
3.5.2	Material de expediente / manutenção e limpeza	5.827,00	6,89%	663,30	0,76%	-88,62%
3.5.3	Manutenção de veículos	500,00	0,59%	320,00	0,37%	-36,00%
3.5.4	Vigilância remota	520,00	0,61%	520,00	0,60%	-
= LUCRO OPER. ANTES DE INVESTIMENTOS (1-2-3)		16.970,20	20,06%	18.965,79	21,80%	11,76%
4 - INVESTIMENTOS		8.307,42	9,82%	7.873,14	9,05%	-5,23%
4.1	Investimentos em publicidade	2.229,84	-	2.927,14	3,36%	31,27%
4.1.1	Cartões / mídias / propaganda	1.660,84	1,96%	2.358,14	2,71%	41,98%
4.1.2	Sites e manutenção	569,00	0,67%	569,00	0,65%	-
4.2	Investimentos em bens materiais	6.077,58	-	4.946,00	5,68%	-18,62%
4.2.1	Equipamentos informáticos e de T. I.	1.214,29	1,44%	1.022,00	1,17%	-15,84%
4.2.2	Ferramentas	4.863,29	5,75%	3.924,00	4,51%	-19,31%
4.3	Investimentos em desenvolvimento empresarial	-	-	-	-	-
4.3.1	Consultorias e treinamentos	-	-	957,74	1,10%	-
= LUCRO OPERACIONAL TOTAL (1-2-3-4)		8.662,78	10,24%	11.092,65	12,75%	28,05%
5 - LUCROS E PERDAS NÃO ASSOCIADAS ÀS OPERAÇÕES		2.501,26	2,96%	1.859,50	2,14%	-25,66%
5.1	ENTRADAS NÃO OPERACIONAIS	-	-	-	-	-
5.1.1	Entradas não operacionais	-	-	-	-	-
5.2	SAÍDAS NÃO OPERACIONAIS	2.501,26	-	1.859,50	2,14%	-25,66%
5.2.1	Juros bancários e por atrasos	365,42	0,43%	36,10	0,04%	-90,12%
5.2.2	Pagamentos de dívidas passadas	2.135,84	2,52%	1.823,40	2,10%	-14,63%
= RESULTADO LÍQUIDO (1-2-3-4-5)		6.161,52	7,28%	9.233,15	10,61%	49,85%

Fonte: Elaboração Própria (2017)

A planilha também permite visualizar, na forma reduzida, de acordo com a Tabela 8, somente os grupos de contas que permitem uma leitura mais simples na DFC e também a possibilidade de emissão de gráficos que visualmente fornecem informação imediata.

Os desvios mais significativos são identificados e permitem saber se medidas podem ser tomadas para a correção, como aumento de faturamento, redução de despesas variáveis, fixas, de investimento e financeiras.

Tabela 8 – Resumo por Contas da Demonstração de Fluxo de Caixa

CÓDIGO e DESCRIÇÃO DA CONTA		período n	A.V. %	período n+1	A.V. %	A.H. %
1-RECEITA / FATURAMENTO		84.603,12	100,00%	87.002,79	100,00%	2,84%
2-DESPESAS / CUSTOS VARIÁVEIS		17.035,95	20,14%	20.581,69	23,66%	20,81%
=	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO 1-2	67.567,17	79,86%	66.421,10	76,34%	-1,70%
3-DESPESAS FIXAS		50.596,97	59,81%	47.455,31	54,54%	-6,21%
=	LUCRO OPER. ANTES DE INVESTIMENTOS (1-2-3)	16.970,20	20,06%	18.965,79	21,80%	11,76%
4 - INVESTIMENTOS		8.307,42	9,82%	7.873,14	9,05%	-5,23%
=	LUCRO OPERACIONAL TOTAL (1-2-3-4)	8.662,78	10,24%	11.092,65	12,75%	28,05%
5 - LUCROS E PERDAS NÃO ASSOCIADAS ÀS OPERAÇÕES		2.501,26	2,96%	1.859,50	2,14%	-25,66%
=	RESULTADO LÍQUIDO (1-2-3-4-5)	6.161,52	7,28%	9.233,15	10,61%	49,85%

Fonte: Elaboração Própria (2017)

4.3.2 REPRESENTAÇÕES GRÁFICAS

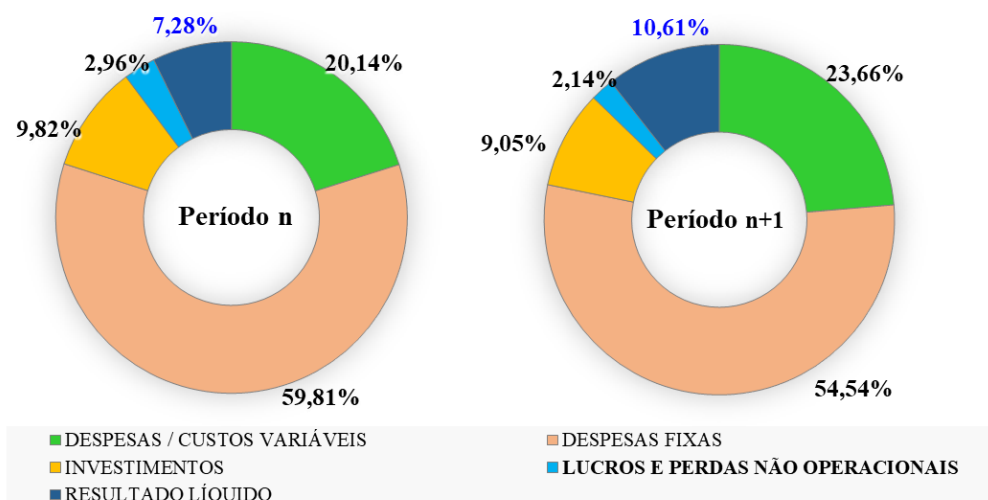
Da mesma forma que as tabelas, o *software* de planilhas eletrônicas permite a criação, elaboração e manipulação de gráficos dos mais variados tipos. Pela facilidade e recorrência de utilização na tentativa de fornecer informações, a interpretação nos gráficos é imediata se comparado com as tabelas.

A notação simbólica ou pictórica dos diagramas e gráficos contém a mesma informação de tabelas, mas é assimilada mais rapidamente nos gráficos, ferramenta interativa para visualização de dados de alta complexidade e são mais facilmente retidos na memória.

A utilização de gráficos possui dois objetivos: dar a conhecer os dados em questão e permitir analisar os dados e interpretá-los. Possuem a vantagem que permite identificar quais parâmetros podem ser modificados em tempo real, fornecendo imagens visuais imediatas.

Os diversos tipos de gráfico presentes no *software* demonstram, como exemplificado na Figura 13, os dados mais relevantes da composição da Demonstração do Fluxo de Caixa.

Figura 13 – Composição do Fluxo de Caixa



Fonte: Elaboração Própria (2017)

4.4 CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL

Como instrumento gerencial, o Fluxo de Caixa permite avaliar não somente o dinheiro que a empresa teve como ingresso no caixa, mas aferir também o ponto de equilíbrio. Oriundo do termo inglês *break even point* a definição de ponto de equilíbrio é um cálculo simples como:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos fixos}}{\text{Margem de contribuição (\%)}}$$

O ponto de equilíbrio será o valor das receitas que a empresa tem que vender, de produtos ou serviços, para cobrir os custos e as despesas, sejam eles fixos ou variáveis.

No caso estudado para o período “n” onde o valor da margem de contribuição foi de 79,86%, podemos verificar se as quantidades de serviços foram suficientes para cobrir os custos e as despesas, tanto os fixos quanto variáveis.

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{R\$ 61.405,65}}{0,7986}$$

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \text{R\$ 76.891,62}$$

Logo a Receita de R\$ 84.603,12 é maior que o valor de Ponto de equilíbrio de R\$ 76.891,62².

A Tabela 9 ilustra os valores obtidos nos Pontos de Equilíbrio Contábil, calculados a partir da média dos períodos 'n' e 'n+1' cujos custos totais foram R\$ 76.206,80 e que para tornar nulo o lucro, as receitas também têm o mesmo valor, confirmado pela equação

:

$$\text{Receita Total} - \text{Custo Total} = 0$$

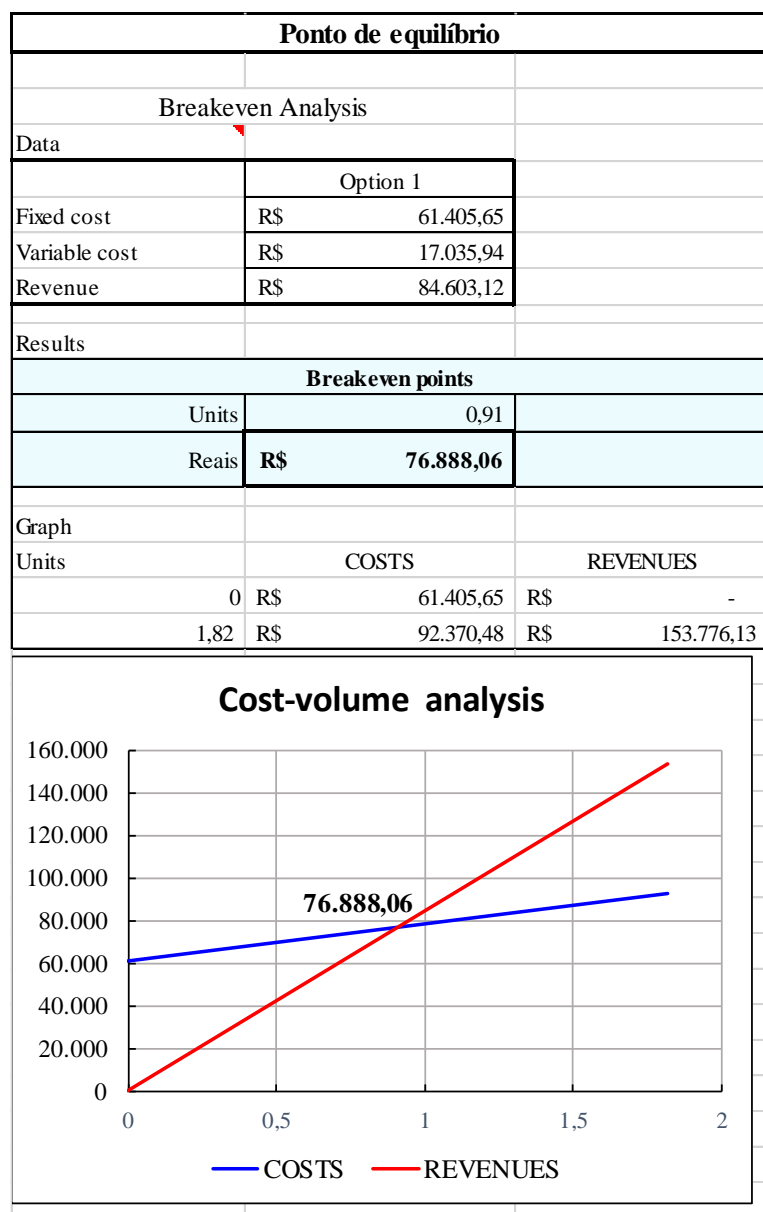
Também é possível verificar que uma receita estimada de R\$ 70.000,00 está abaixo do ponto de equilíbrio resulta em prejuízo.

Tabela 9 – Verificação do Ponto de Equilíbrio

Período →	n	n+1	média	Ponto de Equilíbrio	< Ponto de Equilíbrio
Receita Total	R\$ 84.603,12	R\$ 87.002,79	R\$ 85.802,96	R\$ 76.206,80	R\$ 70.000,00
Custo Variável Total	R\$ 17.035,95	R\$ 20.581,69	R\$ 18.808,82	R\$ 16.910,00	R\$ 16.910,00
Margem de Contribuição	R\$ 67.567,17	R\$ 66.421,10	R\$ 66.994,14	R\$ 59.296,80	R\$ 53.090,00
M. Contribuição %	79,86%	76,34%	78,08%	78,08%	78,08%
Custo fixo	R\$ 61.405,65	R\$ 57.187,95	R\$ 59.296,80	R\$ 59.296,80	R\$ 59.296,80
Custo Total	R\$ 78.441,60	R\$ 77.769,64	R\$ 78.105,62	R\$ 76.206,80	R\$ 76.206,80
Lucro	R\$ 6.161,52	R\$ 9.233,15	R\$ 7.697,34	0	-R\$ 6.206,80
Lucro / Prejuízo	7,28%	10,61%	8,97%	0%	-8,87%

Fonte: Elaboração Própria (2017)

² Ponto de equilíbrio calculado com a margem de contribuição obtida no período 'n', que varia devido aos custos variáveis se alterarem à medida que as receitas variam devido à porcentagem de comissão de vendas sobre receitas.

Quadro 5 – Cálculo do Ponto de Equilíbrio pelo Excel e POM-QM para Windows

Fonte: Elaboração Própria (2017)

4.5 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

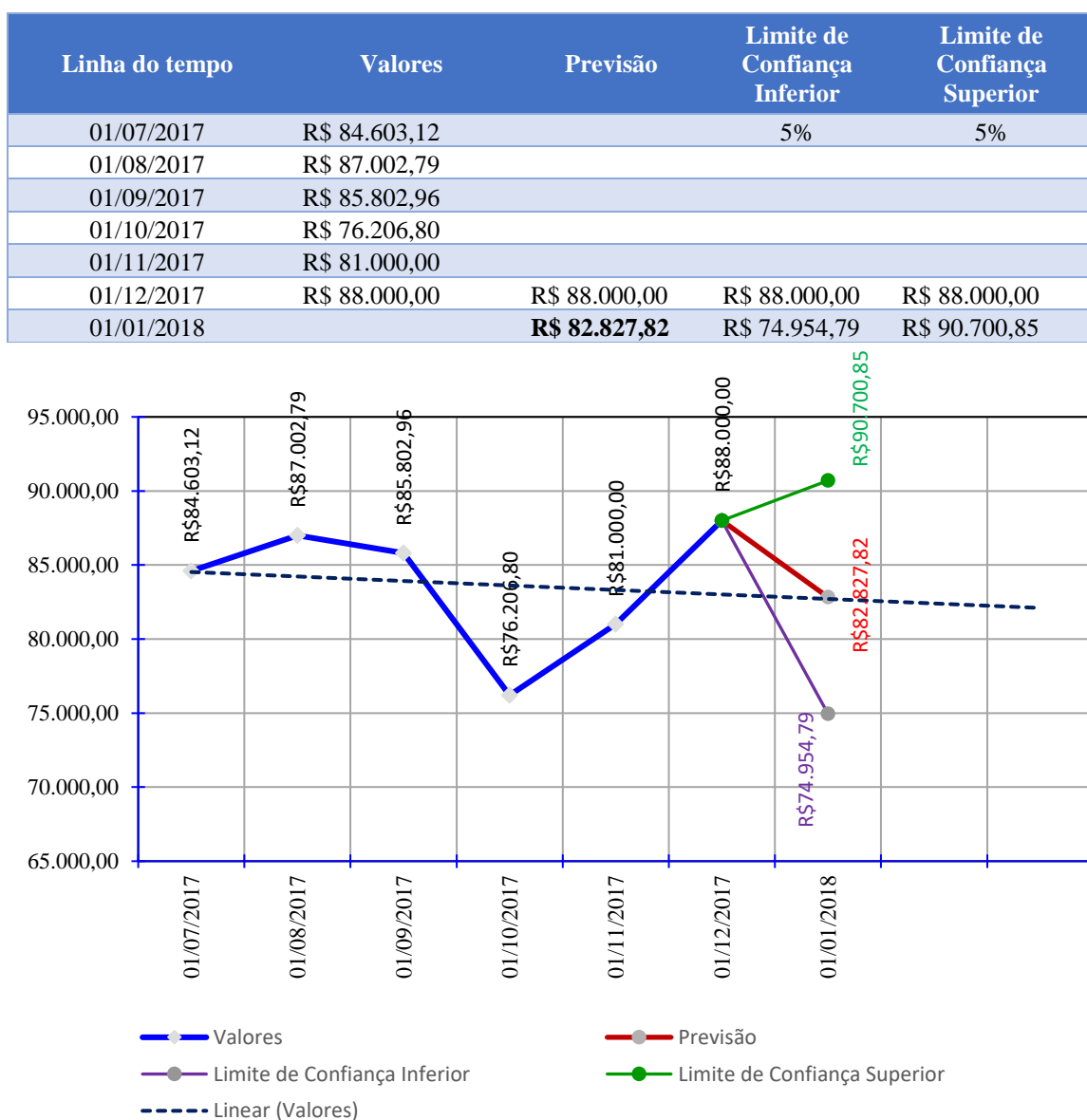
Dada a inexistência de registro de Fluxos de Caixa, utilizando a implementação da planilha, vai ser possível a criação de uma série histórica, que permite projetar Fluxos de Caixa para períodos futuros pelo método de regressão linear.

Ilustrando a potencialidade da visualização imediata para Fluxos de Caixa Projetados, foram utilizados valores da tabela de verificação do ponto de equilíbrio e valores aleatórios para

criação de uma base histórica em um período de seis meses, como evidenciado na Figura 14, criando assim uma possibilidade de estimar o valor para o sétimo mês, fazendo uso da ferramenta da planilha eletrônica que possibilita determinar parâmetros para graus de confiança de $\pm 5\%$. A reta de regressão mostra no gráfico a previsão futura pela tendência.

A possibilidade de alteração dos parâmetros é extensa, sendo possível prever para maior número de meses, porcentagens de incremento em todos os valores devido à alteração das taxas de inflação ou variação de valores por aumentos ou diminuições em cada item do quadro de Fluxo de Caixa, como mudanças de taxas tributárias ou taxas de obrigações trabalhistas.

Figura 14 – Quadro e Gráfico da Projeção de Fluxo de Caixa (Regressão Linear)



Fonte: Elaboração Própria (2017)

A implementação de controle de Fluxo de Caixa por meio de planilhas de cálculo eletrônico e seus gráficos com projeções permite extrair informações que embasam decisões gerenciais que podem alterar em qualquer momento parâmetros que tenham direcionamento para o resultado projetado e fazer análises imediatas do que precisa e pode ser alterado.

É primordial que a empresa aceite, numa primeira fase, criar um repositório de dados que, por si só, não produzem informação. Será necessária a manipulação dos dados para deles se extrair o que se pretende. As possibilidades são vastas e esses dados podem ser organizados e manipulados de forma a criar a informação que pode levar a compreensão dentro do contexto da ferramenta de Fluxo de Caixa para se transmitir algum significado.

Essa compreensão permite aprofundar o conhecimento do comportamento financeiro da empresa, que permitirá embasar o por que determinadas decisões, abrangendo a área financeira, podem ou devem ser tomadas.

Como se identifica na Figura 15, as diversas informações que permitem compreender os fenômenos de possíveis alterações dentro de um período, por meio dos lançamentos e o grau de impacto que as contas têm no resultado.

Também é possível identificar ponto de equilíbrio e tendências para o Fluxo de Caixa projetado pelo método da regressão.

A ferramenta de planilha para Fluxo de Caixa para este modelo de gestão permite a possibilidade de organizar, consultar e modificar os dados de entrada com relativa praticidade e rapidez, sendo necessários apenas conhecimentos básicos.

Provavelmente, a criação e o aperfeiçoamento da ferramenta exigem conhecimento mais aprofundado, na criação de fórmulas, e ligações entre as informações para geração dos dados pretendidos nas diversas abas da planilha que oferecem resultados, em que atualmente o conceito de *business intelligence* (B.I) se baseia para dar suporte aos processos de decisão.

É no B.I que se estabelece a retirada dos dados de sua forma estática, imprimindo alguma dinâmica que permite relacionar os dados e criar informações que serão o subsídio da criação de conhecimento para os gestores.

Figura 15 – Modelo de Planilha Eletrônica Desenvolvida

Salvamento Automático Planilha fluxo de caixa do TCC - Excel

Arquivo Página Inicial Inserir Layout da Página Fórmulas Dados Revisão Exibir Diga-me o que você deseja fazer

Colar Times New Roma 8,5 Quebrar Texto Automaticamente Contábil % 000 € 0,00 ,00 ,00 Formatação Condicional Formatar Tabela

Área de Transf... Fonte Alinhamento Número Estilos

E81

	A	B	C	D	E	F	G	H
56		5 - LUCROS E PERDAS NÃO ASSOCIADAS ÀS OPERAÇÕES	2.501,26	2,96%	1.859,50	2,14%	-25,66%	
57	5.1	ENTRADAS NÃO OPERACIONAIS	-		-			
58	5.1.1	Entradas não operacionais	-		-			
59	5.2	SAÍDAS NÃO OPERACIONAIS	2.501,26		1.859,50	2,14%	-25,66%	
60	5.2.1	Juros bancários e por atrasos	365,42	0,43%	36,10	0,04%	-90,12%	
61	5.2.2	Pagamentos de dívidas passadas	2.135,84	2,52%	1.823,40	2,10%	-14,63%	
62	=	RESULTADO LÍQUIDO (1-2-3-4-5)	6.161,52	7,28%	9.233,15	10,61%	49,85%	
63								
64								
65								
66		Período ->	n	n+1	média	Ponto de Equilíbrio	< Ponto de Equilíbrio	
67		Receita Total	R\$ 84.603,12	R\$ 87.002,79	R\$ 85.802,96	R\$ 76.206,80	R\$ 70.000,00	
68		Custo Variável Total	R\$ 17.035,95	R\$ 20.581,69	R\$ 18.808,82	R\$ 16.910,00	R\$ 16.910,00	
69		Margem de Contribuição	R\$ 67.567,17	R\$ 66.421,10	R\$ 66.994,14	R\$ 59.296,80	R\$ 53.090,00	
70		M. Contribuição %	79,86%	76,34%	78,08%	78,08%	78,08%	
71		Custo fixo	R\$ 61.405,65	R\$ 57.187,95	R\$ 59.296,80	R\$ 59.296,80	R\$ 59.296,80	
72		Custo Total	R\$ 78.441,60	R\$ 77.769,64	R\$ 78.105,62	R\$ 76.206,80	R\$ 76.206,80	
73		Lucro	R\$ 6.161,52	R\$ 9.233,15	R\$ 7.697,34	R\$ -	-R\$ 6.206,80	
74		Lucro / Prejuízo	7,28%	10,61%	8,97%	0%	-8,87%	
75								
76								
77								
78								

Contas Meses Meses Resumo GRÁFICOS REGRESSÃO P. EQUILIBRIO

Pronto

Fonte: Elaboração Própria (2017)

5 CONCLUSÕES

A abordagem quantitativa desenvolvida nesta pesquisa-ação tem foco na possibilidade de dar suporte a decisões gerenciais sob o ponto de vista financeiro, a partir da catalogação e interpretação de dados que geram informações para uma DFC.

Saber trabalhar com essas informações dará a empresa formas mais seguras de avaliar quais são os desvios, fazer prognósticos e se antecipar se preparando para um eventual problema e ainda permitir introduzir ações corretivas, construindo um conhecimento.

O suporte para desenvolvimento desse processo está construído por meio das planilhas eletrônicas e a forma como ela pode ser utilizada na consecução de objetivos da empresa. Não se pode determinar que seja um método único, porque estruturas de classificação das contas apresentam diferenças entre empresas, mas o princípio será o mesmo.

5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Partindo do tema e problema de pesquisa, perpassando pelos objetivos específicos, foram sendo criadas as etapas e condições para implementar um modelo de Fluxo de Caixa como instrumento gerencial.

Está amplamente fundamentada a utilidade do controle de Fluxo de Caixa na empresa desde a reorganização contábil para a estrutura operacional e que permite coletar informações e aplicá-las na metodologia para extrair leituras imediatas e estáticas, bem como explorar análises dinâmicas no futuro, nas decisões de curto prazo, por meio de Fluxo de Caixa projetado.

Atendendo à montagem do plano de contas, as planilhas foram criadas tendo em consideração uma utilização intuitiva na estruturação de lançamentos de ingressos e desembolsos de caixa, que geram resumos mensais. Estes, por sua vez, podem ser comparados em determinados períodos que podem ou não corresponder ao período contábil legal.

Como resultado da pesquisa, a implantação do controle financeiro por meio da DFC que permite realizar a Gestão Financeira, utilizando planilhas eletrônicas que coletam e organizam dados gerando informação e que serve como ferramenta principal tem o objetivo atingido.

No entanto, existe um propósito que deverá se estender para o sucesso da utilização do controle de Fluxo de Caixa ora implantado, que vai mais além: o sucesso das decisões gerenciais tomadas com base nestes controles. O horizonte temporal para as previsões de Fluxo de Caixa

provisoriamente definido será o mensal, consequência dos lançamentos diários, para se criar a metodologia para projeções de forma que a DFC seja entendida como instrumento gerencial.

5.2 CONCLUSÃO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA DFC.

Concluída a implantação do modelo de controle de Fluxo de Caixa pela DFC, algumas considerações merecem ser destacadas.

Afirmar que o sucesso está garantido não corresponde ao pleno alcance dos objetivos propostos, dado que a implantação está garantida, mas os resultados ainda não. O que se pretende é mais do que isso e procura-se dar continuidade na utilização que permita que a empresa tome decisões baseada em informações de curto prazo realistas oriundas das DFC.

Os resultados que podem ser conseguidos dependerão do empenho do empresário e da equipe comandada, em possuírem uma visão analítica dos direitos e obrigações de forma a entender e projetar cenários, de forma embasada na literatura disponível, que originou a construção dessas planilhas.

Não serão as planilhas que acabarão com os eventuais momentos de asfixia financeira, cíclico e normal na maioria das pequenas e médias empresas, mas vão fornecer grau de conhecimento que subsidiem decisões importantes e concisas no âmbito empresarial, e que se podem dizer decisões profissionais e científicas.

5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Controlar uma atividade é condição essencial para se estabelecer metas empresariais e, especialmente, em Administração englobado no ciclo planejar, dirigir, controlar e agir. É o que possibilita utilizar estratégias que nos levem a determinado objetivo.

Por esta razão, ter o controle financeiro tem ainda mais importância. É ele que define o sucesso de qualquer empresa e sua continuidade. Um dos investidores de maior sucesso no panorama financeiro, o norte-americano Warren Buffet, tem a frase para ser usada como vetor direcional para as empresas: “Regra número 1: nunca perca dinheiro. Regra número 2: nunca se esqueça da regra número 1”.

Em relação ao conhecimento adquirido na pesquisa, fica patente o descaso que as empresas têm com o dinheiro. Precisamente no universo dominante das pequenas e médias

empresas também existe a menor preocupação com os controles financeiros, relegando para a Contabilidade Financeira decisões que podem ser tardias demais.

Para suporte bibliográfico da pesquisa, os livros, na sua maioria, não cobrem o assunto das pequenas e médias empresas e só visam a Finanças Corporativas de grandes empresas de capital aberto, o que determina uma limitação nesse estudo, porque não versam sobre a realidade empresarial brasileira, que possui peculiaridades da Gestão Financeira que podem ser exploradas em estudos posteriores.

A pesquisa serviu como ponto construtivo para alertar a empresa em realizar aperfeiçoamento do controle financeiro orientados para gestão, dado que as análises de Fluxo de Caixa foram feitas com base na Contabilidade Financeira, que forneceu suporte com as informações registradas no passado, mas que contribuiu para edificar um plano de contas concomitante com as atividades da empresa.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ASSAF NETO, Alexandre. SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ASSAF NETO, Alexandre, LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira**, 3.ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração**: edição compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BALDERAS PEDRERO, Maria de la Luz. **Administración de los servicios de enfermería**. 5.ed. Distrito Federal, México: McGraw-Hill, 2009.
- CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica** – 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Pronunciamento técnico CPC-03** – Demonstrações de fluxo de caixa, disponível em <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos>, 2010
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). NBC TG 1000 (R1) – **Contabilidade para pequenas e médias empresas**, outubro de 2016. disponível em: [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTG1000\(R1\)&arquivo=NBCTG1000\(R1\).doc](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTG1000(R1)&arquivo=NBCTG1000(R1).doc) . Acesso em: 26 ago. 2017.>
- DAMODARAN, Aswath. **Finanças Corporativas: Teoria e Prática**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- FARIAS, Cláudio. V. S. (Org.). **Técnico em administração**: gestão e negócios. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa**: Perspectivas Estratégica e Tática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- GUERRA, Luciano. **Contabilidade Descomplicada**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores**, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**, 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARCONI, Marina Andrade, LAKATOS, Eva Maria, **Fundamentos de metodologia científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCOUSÉ, Ian. SURRIDGE, Malcolm, GILLESPIE, Andrew, **Administração** - série processos gerenciais. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**, 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas**, 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MICHEL, Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**, 3.ed. Atlas, 2015.

MONTANA, Patrick J. **Administração** - Série essencial – 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez, BEGALLI, Glaucos Antônio, **Elaboração e análise das demonstrações financeiras**, 5.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

RENDER, B.; STAIR JÚNIOR, R. M.; HANNA, M. E. **Análise quantitativa para administração**: com Excel e POM-QM para Windows. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A. e WOLTER Robert. **A Nova Administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROSS, Stephen. WESTERFIELD, Randolph. JAFFE, Jeffrey. LAMB, Robert. **Administração Financeira**. Tradução [Evelyn Tesche...et al], 10.ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SCHERMERHORN Jr., John R. **Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SCHERMERHORN Jr., John R. **Administração em Módulos Interativos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **A evolução das microempresas e empresas de pequeno porte de 2009 a 2012**.Brasília: Unidade de Gestão Estratégica, 2014a.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.de São Paulo, **Causa Mortis**: O Sucesso e o Fracasso das Empresas nos primeiros cinco anos de vida. São Paulo: Unidade de Inteligência de Mercado, 2014b.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.de São Paulo, **Margem de Contribuição**: Quanto sobra para sua empresa? São Paulo: Unidade de Orientação Empresarial, 2004.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.de São Paulo, **Sobrevivência das Empresas no Brasil**, Brasília: Unidade de Gestão Estratégica,2016.

SILVA, Ana A- **Representação gráfica e cartográfica da informação estatística**. Dissertação de mestrado defendida no Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa, 2003.

SILVA, Edson da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**, 9.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

TRIPP, David. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set. /dez. 2005.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de Pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2014.